Metode za mjerenje utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje

Škibola, Roko

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:746298

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

University of Zadar Institutional Repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Preddiplomski studij Menadžmenta

Roko Škibola

Metode za mjerenje utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje

Završni rad

Zadar, 2018.

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Preddiplomski studij Menadžmenta

Metode za mjerenje utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje

Završni rad

Student/ica:

Roko Škibola

Mentor/ica:

Josipa Perkov, mag.math.

Komentor/ica:

Ivona Mikulandra Volić, mag.oec.

Zadar, 2018.

Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Roko Škibola,** ovime izjavljujem da je moj **završni** rad pod naslovom **metode za mjerenje utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 24. rujna 2018.

SADRŽAJ

1. UVOD 7
2. CIJENA I POLITIKE FORMIRANJA CIJENA 3
   2.1. Cijena s ekonomskog i marketinškog aspekta 3
   2.2. Čimbenici formiranja cijena 4
      2.2.1. Unutarnji čimbenici formiranja cijena 4
      2.2.2. Vanjski čimbenici formiranja cijena 5
   2.3. Cjenovni ciljevi 6
   2.4. Metode formiranja cijena 7
      2.4.1. Troškovno orijentirane metode 8
      2.4.2. Tržišno orijentirane metode 9
      2.4.3. Konkurentski orijentirane metode 9
      2.4.4. Uporaba PSM metode u formiranju cijena 10
   2.5. Odnos između cijene i faze u životnom ciklusu proizvoda i usluga 13
3. UTJECAJ SNIŽENJA CIJENA NA PRODAJNO POSLOVANJE 16
   3.1. Utjecaj sniženja cijena na obujam i vrijednost prodaje 16
   3.2. Opravdanost snižavanja cijena na temelju analize portfelja u BCG matrici 18
   3.3. Utjecaj sniženja cijena na percepciju kupaca o proizvodu ili usluzi 20
   3.4. Preporuke za unaprjeđenje cjenovne moći poduzeća 23
4. METRIKE MARKETINGA KAO ALAT ZA UČINKOVIT MONITORING UČINKA SNIŽENJA CIJENA NA PRODAJNO POSLOVANJE 25
   4.1. Cjenovna premija 26
   4.2. Rezervirana cijena 29
   4.3. Postotak valjane vrijednosti 32
   4.4. Optimalna cijena 33
   4.5. Cijena za ostvarenje ciljnog povrata 35
5. MARKETINŠKE METRIKE U OCJENI USPJEŠNOSTI PRODAJNOG POSLOVANJA 37
6. RASPRAVA 41
7. ZAKLJUČAK 45

POPIS LITERATURE 47

POPIS SLIKA 52

Sažetak

Cijena je jedini element marketinškog miksa koji generira novu vrijednost za poslovne subjekte. Cijena je novčani ekvivalent vrijednosti proizvoda i usluga (Kotler, 2006). Cjenovna konkurentnost se može promatrati kao važan izvor konkurentske prednosti, a za nju se opredjeljuju poduzeća koja primjenjuju strategiju troškovnog vodstva (Mikić, 2009). Opredjeljenje za troškovno vodstvo i cjenovnu konkurentnost obično imaju poduzeća s visokim stupnjem standarizacije proizvodnog i uslužnog programa. Potencijalni problem vezan uz primjenu cjenovne konkurentnosti je mogućnost imitacije od strane konkurenata i potencijalan ulazak u cjenovni rat. Sniženje cijene utječe na promjene u ukupnom obujmu prodaje te na promjene u ukupnoj vrijednosti prodaje, a time i na profitabilnost poslovanja poduzeća. Stoga se metode mjerenja utjecaja sniženja cijena provode s ciljem izračuna vrijednosnog učinka, učinka cijene na prodajne količine i učinka sniženja cijene na profit u prodajnom poslovanju. Metrike marketinga koje je poželjno koristiti s ciljem mjerenja utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje su: cjenovna premija, rezervirana cijena, postotak valjane vrijednosti, optimalna cijena i cijena za ostvarenje ciljnog povrata (Farris i sur., 2014, Grbac i Meler, 2010). Metrike u prodajnom poslovanju koriste se kako bi se ocijenila razina sukladnosti između realiziranih i postavljenih prodajnih ciljeva. Utjecaj sniženja cijena na prodajno poslovanje moguće je mjeriti putem realiziranih prodajnih kvota po pojedinim kupcima, tržištima i prodajnim kanalima te putem odnosa između dobiti i troškova po opsluživanju pojedinih kupaca, tržišta i po pojedinim kanalima prodaje.

Ključne riječi: cijena, marketing miks, cjenovna konkurentnost, prodajno poslovanje metrike marketinga

The Methods for measuring Price Reduction on sales Business

Abstract

Price is the only element of marketing mix that generates new value for business. Price is the cash equivalent of the value of products and services (Kotler, 2006). Price competitiveness can be seen as an important source of competitive advantage, and companies are opting for cost management strategy (Mikić 2009). Commitment to cost management and price competitiveness usually have companies with a high degree of standardization of manufacturing and service programs. A potential problem with the application of price competitiveness is the possibility of imitation by competitors and potential beginning of the price war. Reducing prices affect changes in total value of sales, and thus on profitability of business operations. Therefore, the methods of measuring the effect of the price reduction are carried out in the order to calculate the value effect, the effect of the price on the sales volume and the effect of the price reduction on profit. The marketing metrics that are desirable to measure the impact of the price reduction on sales are the price premium, reserved price, percentage of the valued value, optimal price and the price for the achieving the target return (Ferris et al 2014, Grbac and Meler, 2010). Sales performance metrics are used to assess the level of compliance between realized and set sales targets. The impact of price reduction on sales business can be measured through realized sales quotas per individual customers, markets and sales channels, and through the profits and costs per serving ratios regarding individual customers, markets and sales channels.

Keywords: price, marketing mix, price competitiveness, sales business, marketing metrics

1. UVOD

Tema ovoga rada su metode za mjerenje utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje, a ciljevi provedenog istraživanja su:

- utvrditi kada se i s kojim ciljem poduzeća koriste prilikom snižavanja cijena,
- istražiti utjecaj sniženja cijena na preferencije potrošača i percipiranu kvalitetu,
- predstaviti utjecaj primjene najčešće korištenih metoda sniženja cijena na prodajno poslovanje i
- predstaviti prednosti i nedostatke sniženja cijena u prodajnom poslovanju.

Svrha istraživanja je utvrditi način na koji je moguće mjeriti utjecaj pojedinih metoda sniženja cijena na prodajno poslovanje.

Istraživačka pitanja koja se postavljaju u ovom radu su:

1. Kakav je utjecaj sniženja cijena na preferencije potrošača i percepciju kvalitete proizvoda?
2. Koje se metode koriste za ocjenu utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje?
3. Koja je vrijednost poznavanja metrika u determiniranju politika sniženja cijena?
4. Kako se politike sniženja cijena primjenjuju ovisno o pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda ili usluge?

Istraživanje je provedeno na temelju dostupne literature u online bazama podataka. Dostupna literatura je obrađena metodom analize i kompilacije ili prenošenjem tuđih tvrdnji putem citiranja i parafraziranja. Za opis pojedinih metoda utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje korištena je metoda deskripcije. Metode sinteze i komparacije su korištene u izvođenju glavnih rezultata i zaključaka istraživanja.

Rad se sastoji od 3 cjeline.

Prva cjelina se bavi cijenom i politikom formiranja cijena. Objašnjena je cijena s ekonomskog i marketinškog aspekta, navedeni su opisani čimbenici formiranja cijena i cjenovni ciljevi te su kratko opisane metode formiranja cijena, a to su troškovno orijentirane metode, tržišno orijentirane metode, konkurentski orjentirane metode te uporaba PSM metode u formiranju

cijena. Također, prikazan je odnos između cijene i faze u životnom ciklusu proizvoda i usluga.

U drugoj cjelini objašnjava se utjecaj sniženja cijena na prodajno poslovanje organizacije. Opisan je utjecaj sniženja cijena na obujam i vrijednost prodaje, utjecaj sniženja cijena na percepciju kupaca o proizvodu ili usluzi te je opisana opravdanost sniženja cijena na temelju analize portfelja u BCG matrici. Na kraju poglavlja prikazane su preporuke za unaprjeđenje cjenovne moći poduzeća.

Treća cjelina prikazuje metrike marketinga kao alat za učinkovit monitoring učinka sniženja cijena na prodajno poslovanje i opisane su cjenovna premija, rezervirana cijena, postotak valjane vrijednosti, optimalna cijena i cijena za ostvarenje ciljnog povrata.

2. CIJENA I POLITIKE FORMIRANJA CIJENA

Cijena je novčano iskazana vrijednost proizvoda i usluga te je ključno formirati cijene na način da budu tržišno prihvatljive. Ključni korak u formiranju cijena proizvoda i usluga je poznavanje značajki ciljnog tržišta na kojem poduzeće posluje. U marketinški orijentiranim poduzećima, cijena nije uvjetovana samo internim čimbenicima u poduzeću, odnosno troškovima, već i „preferencijama potrošača i vrijednošću koju su spremni platiti za određeni proizvod ili uslugu“ (Piri Rajh i Rajh, 2006). Navedeno upućuje na potrebu promišljanja odnosa između troškova i vrijednosti prilikom formiranja cijene.

2.1. Cijena s ekonomskog i marketinškog aspekta

Cijena proizvoda i usluga podložna je brojnim utjecajima iz vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća što je čini vrlo dinamičnom kategorijom u integralnom marketinškom miksu poduzeća. Uslijed ekonomskih ciklusa u vanjskom okruženju, utjecaja konkurencije ili promjena cijena dobavljača, cijena može biti podložna fluktuacijama. S marketinškog stajališta cijena predstavlja važno obilježje proizvoda ili usluge te se sa stajališta potrošača interpretira ovisno o kvaliteti proizvoda (Brucks, Zeithalm i Naylor, 2000).

Cijena je element koji potrošaču pruža informaciju o proizvodu ili usluzi te potrošač na temelju te informacije donosi odluku o kupnji proizvoda ili usluge. S ekonomskog stajališta potrošača, cijena predstavlja gubitak jer smanjuje razinu bogatstva potrošača te je ključno da proizvod ili usluga zadovoljavaju potrebe ili rješavaju probleme potrošača kako bi on pristao na ekonomski gubitak koji nastaje uslijed sudjelovanja u razmjeni. Poimanje cijena kao ekonomskog gubitka ključna je teza u ekonomskoj teoriji, dok marketinška teorija ima višedimenzionalni pristup poimanju cijene (Lichenstein, Netemeyer i Burton, 1993).

U marketinškom poimanju cijena ključnu ulogu ima bihevioristički pristup ili teorija ponašanja potrošača prema kojoj cijena nije isključivo ekonomski gubitak, već odnos ekonomskog gubitka i vrijednosti iz perspektive potrošača.

Ukoliko proizvod ili usluga ima značajke kojima uspješno zadovoljava potrebe potrošača u skladu s njegovim očekivanjima, tada će se kupac odlučiti na kupnju proizvoda ili usluge jer

vrijednost koju dobiva percepira većom od ekonomskog gubitka koji nastaje u fazi razmjene proizvoda i usluga. Uspješni plasman proizvoda i usluga na tržištu marketinški je vođen logikom ljudskih potreba. Bit „prave cijene“ je isporuka „očekivane vrijednosti“ ili čak „veće vrijednosti za cijenu“ krajnjem kupcu.

2.2. Čimbenici formiranja cijena

Marketinški stručnjaci prilikom formiranja cijena trebaju uzeti u obzir brojne čimbenike koji proizlaze iz unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća. „Troškovi, profitni ciljevi i rast poduzeća su osnovni interni čimbenici koje je potrebno uzeti u obzir prilikom formiranja cijene, ključni čimbenici u vanjskom okruženju poduzeća su utjecaj konkurencije, zakonodavstva, preferencija ciljnih tržišta (kupaca) i utjecaj tržišnih promjena (ciklusa)“ (Previšić i Bratko, 2001; Kotler i Keller, 2008).

2.2.1. Unutarnji čimbenici formiranja cijena

Troškovi su ključni interni čimbenici u formiranju cijena jer predstavljaju donju granicu cijene ispod koje je proizvodnja ili pružanje usluga ekonomski neisplativo. Troškovi su vrijednosni izrazi utrošaka/inputa (Perica, 2017) u procesu proizvodnje ili u pružanju usluga te nužno prethode uspješnoj realizaciji proizvoda i usluga. Dok su troškovi izravno vezani uz stvaranje učinaka, u formiranju cijene je potrebno uzeti u obzir i rashode koji nastaju prilikom proizvodnje i pružanja usluga, a koji neizravno povećavaju cijenu koštanja. To su primjerice amortizacija, kamate ili plaće neproizvodnog osoblja (Perica, 2017). Izračun cijene koštanja proizvoda ili usluge je prvi korak u formiranju tržišne cijene.

Formiranje tržišne cijene predstavlja izračun određenog postotka koji se pridodaje cijeni koštanja i koji predstavlja novostvorenu vrijednost, odnosno profit za poduzeće. Pritom je važno uzeti u obzir profitne ciljeve poduzeća. Poduzeće se može koristiti različitim strategijama kako bi ostvarilo marketinške ciljeve, a cijena je bitan element svake marketinške strategije.

Profitni ciljevi poduzeća uvjetovani su brojnim čimbenicima, ponajprije fazom životnog ciklusa u kojoj se poduzeće nalazi, a mogu se podijeliti na osvajanje novih tržišta formiranjem niže cijene u odnosu na konkurente, povećanje udjela na tržištu putem niskih cijena ili maksimizaciju profita s ciljem povrata ulaganja u što kraćem roku. Ukoliko se poduzeće vodi

ciljem maksimizacije profita, postavlja cijenu proizvoda i usluga na višu razinu u odnosu na cijenu konkurencije (Previšić i Bratko, 2001).

Faza životnog ciklusa poduzeća važan je interni čimbenik u formiranju cijena proizvoda i usluga. Strateški ciljevi vezani uz rast i razvoj poduzeća mogu biti determinanta koja utječe na politiku formiranja cijena. Strategija rasta poduzeća realizira se putem investicijskih ulaganja koja mogu biti multiplikacijska i diverzifikacijska. Ukoliko poduzeće proširuje kapacitete u sklopu postojeće djelatnosti, orijentirano je na multiplikacijski rast u kojem dolazi do smanjenja troška po jedinici proizvoda ili usluge. Ukoliko poduzeće ulaže u drugačiju tehnološku osnovicu od postojeće, ono je orijentirano na diverzifikacijski rast te postiže vrijednost iz diferencijacije proizvoda i usluga u odnosu na konkurente (Previšić i Bratko, 2001). Poduzeća koja su orjentirana na multiplikacijski rast temelje svoj uspjeh na primjeni strategije diferencijacije u odnosu na konkurente i iskorištavaju potencijale rasta koji proizlaze iz viših, premijskih cijena (Wang, Lin i chu, 2011).

2.2.2. Vanjski čimbenici formiranja cijena

Konkurencija je ključni čimbenik u vanjskom okruženju poduzeća o kojem ovisi politika formiranja cijena. S obzirom da se konkurentska poduzeća u istoj poslovnoj djelatnosti natječu za iste resurse, cijena se često koristi kao alat stjecanja konkurentske prednosti na tržištu. Konkurentski pritisci na formiranja cijene uvelike su ovisni o tržišnim strukturama. Kada je tržišna struktura savršena, ni jedan poslovni subjekt u djelatnosti nema snažan utjecaj na formiranje cijena, odnosno poduzeća djeluju u svojstvu preuzimatelja cijena, dok u nesavršenim monopolističkim i oligopolnim strukturama, poduzeća imaju snažnu pregovaračku moć i mogućnost postavljanja premijskih cijena (Syverson, 2004). Danas se u brojnim gospodarskim sektorima javljaju trendovi okrupnjavanja tržišnih sudionika s ciljem jačanja konkurentske prednosti što je odgovor na sve zaoštreniju konkurenciju na ciljnim tržištima (Syverson, 2004).

U neoliberalnim gospodarstvima se teži minimalizaciji uloge države u poslovanju poduzeća. Ipak, postoje sektori u kojima država putem regulatornih tijela i agencija posredno utječe na politiku formiranja cijena s ciljem zaštite krajnjih potrošača.

Uloga regulatornih agencija se prvenstveno ogleda u determiniranju gornje granice cijene. Primjer visoko reguliranog tržišta je tržište telekomunikacijskih usluga na kojem regulatori

uvelike utječu na opće uvjete poslovanja i na politiku formiranja cijena (Čičin-Šain, Krajnović i Predovan, 2011).

Ključna skupina sudionika u vanjskom okruženju o čijim potrebama, preferencijama i očekivanjima ovisi politika formiranja cijena su kupci. Kupci imaju važnu ulogu u potvrđivanju vrijednosti proizvoda i usluga na tržištu te bez snažne baze kupaca, poduzeća ne mogu postići dugoročnu opstojnost na tržištu. Postizanje sklada između potreba i očekivanja kupaca i cijene je ključni čimbenik koji utječe na formiranje cijena na suvremenim tržištima gdje je ponuda mahom veća od potražnje i kupci imaju značajnu mogućnost izbora, a time i snažnu pregovaračku moć na tržištu (Porter, 2008).

Okolina u kojoj poduzeće posluje sve je manje obilježena stabilnošću te stoga česte promjene u tržišnim kretanjima mogu biti izvor fluktuacija u cijenama proizvoda i usluga. Osobito važan izvor tržišnih promjena, osim ekonomskih ciklusa ekspanzije i kontrakcije, je tehničko-tehnološki napredak. Kontinuirani tehnološki napredak dovodi do povećanja inovacijskih sposobnosti poduzeća stvaranjem konkurentne resursne baze te tehnološko restrukturiranje mijenja strukturu troškova kroz racionalizaciju troškova i povećanje učinkovitosti (Malić, Bandur, 2007).

2.3. Cjenovni ciljevi

Cjenovni ciljevi usko su vezani uz strateške ciljeve u poslovanju poduzeća i iz njih proizlaze strateški ciljevi, kako je naglašeno u utjecaju strategije rasta poduzeća na politiku formiranja cijene. Uspješno postavljanje cjenovnih ciljeva ovisno je o koordiniranosti i povezanosti na relaciji strateški ciljevi – marketinški ciljevi – cjenovni ciljevi. Cjenovni ciljevi trebaju biti usklađeni i s proizvodnim te financijskim ciljevima u poslovanju poduzeća te odražava marketinške, financijske i strateške ciljeve tvrtke, kao i očekivanja potrošača. Cjenovni ciljevi mogu biti povećanje profita, povećanje obujma prodaje, usklađivanje s cijenama konkurenata, odvraćanje konkurenata ili opstanak na tržištu (Wang, Lin i Chu, 2011).

Povećanje profita je cilj koji se se primjenjuje da bi se maksimizirao povrat na ulaganja te se postiže kombinacijom visine proizvodnih troškova, obujma proizvodnje i prodajne cijene. Prilikom primjene cjenovnog cilja povećanja ili maksimizacije profita, ključno je da korist za poduzeće nema značajan negativan učinak na korist za potrošača. Povećanje profita je cilj koji se obično vezuje uz upravljanje proizvodima koji nemaju značajne potencijale rasta pa se

istodobnim dezinvestiranjem i povećanjem cijene teži steći što veći priljev novčanih sredstava u poduzeće prije ukidanja proizvoda ili usluge iz asortimana poduzeća (Smith, 2002).

Povećanje obujma prodaje je cjenovni cilj koji se obično primjenjuje u fazi ulaska poduzeća na tržište kada je temeljna orjentacija usmjerena samo na stjecanje željenog tržišnog udjela. Poduzeća kojima je cilj povećati obujam prodaje koriste se penetracijskim cijenama da bi stekli naklonost potrošača, odnosno pozicioniraju cijene na nižoj razini od postojećih konkurenata. S druge strane, poduzeća se u prvoj fazi životnog cikusa, odnosno pri ulasku na tržište mogu koristiti i strategijom ,,pobiranja vrhnja" putem premijskih cijena uz zadržavanje niskog tržišnog udjela (Kotler i Keller, 2008).

Usklađivanje s cijenama konkurenata je strategija koju obično koriste poduzeća na tržištima robe široke potrošnje koja ne raspolažu dovoljnim diferencijacijskim prednostima u odnosu na konkurente. Ova strategija je pogodna kada poduzeće posluje na tržištima gdje je cjenovna osjetljivost izražena značajka u ponašanju potrošača i gdje je cilj postići dugoročnu stabilnost cijena. Primjena vrlo niskih cijena koristi se s ciljem odvraćanja konkurenata od ulaska na tržište. U kriznim situacijama, cjenovni ciljevi poduzeća su podređeni opstanku na tržištu kao prioritetu. ,,U nekim će slučajevima ostvarivanje profita, određenog obujma prodaje ili povećanje tržišnog udjela biti u odnosu na opstanak poduzeća na tržištu manje važni ciljevi. Navedena strategija nije odraz dugoročne strateške orijentacije poduzeća i obično se veže uz faze kontrakcije u ekonomskim ciklusima" (Smith, 2002).

2.4. Metode formiranja cijena

Odabir metode formiranja cijena uvjetovan je čimbenicima u vanjskom i unutarnjem okruženju te postavljenim cjenovnim ciljevima koji proizlaze iz strateških odrednica u poslovanju poduzeća. Cjenovni ciljevi i metode formiranja cijena su važni alati koji utječu na realizaciju postavljenih dugoročnih ciljeva na korporativnoj razini. Raspon u utvrđivanju cijene proizvoda je definiran visinom troškova ili cijenom koštanja kao donjom granicom cijene i kupovnom moći te spremnošću potrošača da plati određenu cijenu za proizvod ili uslugu kao gornjom granicom u formiranju cijene (Kotler i Keller, 2008).

Metoda formiranja cijena je skup analitičko sintetičkih postupaka koje poduzeće primjenjuje prilikom definiranja cijena. Isto poduzeće može se koristiti različitim metodama formiranja cijena za pojedine elemente ukupnog proizvodnog ili uslužnog portfelja ovisno o prirodi

proizvoda ili usluge, fazi životnog ciklusa u kojoj se nalazi i ulozi pojedinih proizvoda i usluga u zadovoljavanju potrošačkih potreba. Metode formiranja cijena u poslovanju poduzeća moguće je podijeliti na troškovno orijentirane metode, tržišno orijentirane metode i metode formiranja cijena u odnosu na konkurenciju (Kotler i Keller, 2008). Poduzeće se prilikom formiranja cijena može koristiti kombinacijom navedenih metoda. S obzirom na rastuću ulogu percepcije vrijednosti od strane potrošača u formiranju cijena, u nastavku rada je predstavljena i PSM (*engl. Price-Sensitivity Meter)* metoda formiranja cijena koja je tržišno orijentirana metoda utemeljena na teoriji ponašanja potrošača.

2.4.1. Troškovno orijentirane metode

Troškovno orijentirane metode korisne su za utvrđivanje donje granice cijene, odnosno cijene koštanja proizvoda i usluga, ali ih je nužno kombinirati s tržišno i konkurentski orijentiranim metodama kako bi se stekao sveobuhvatan uvid u formiranje optimalne tržišno prihvatljive cijene.

Troškovno orijentirane metode utvrđivanja cijena su:

- „Metoda jednakih cijena u kojoj poduzeće formira jednaku cijenu za sva tržišta na kojima posluje što rezultira zanemarivanjem konkurentskih čimbenika i odnosa ponude i potražnje te preferencija kupaca na različitim tržištima
- Metoda troškovi plus također se koristi isključivo kvantitativnim metodama pri utvrđivanju cijene na način da se izravnim troškovima vezanim uz proizvodnju ili pružanje usluga doda određeni postotak indirektnih troškova te se obično koristi u slučaju kada je poduzeće izloženo brzim promjenama u visini troškova
- Metoda povrata na ulaganje primjenjuje se kada je maksimizacija povrata ulaganja primarni cjenovni cilj te se cijena proizvoda i usluga formira u odnosu na na ciljnu stopu povrata na ulaganja. Osobit nedostatak primjene navedene metode je zanemarivanje tržišnih aspekata
- Trgovine na malo uobičajeno se koriste metodom dodavanja profitne marže na način da se cijeni koštanja doda određeni postotak profitne marže koji ovisi o visini planirane dobiti u određenom vremenskom razdoblju.“ (Kotler i Keller, 2008)

Kotler i Keller (2008) ističu da su prednosti troškovno orijentirane metode garantirano ostvarenje profita te maksimalno iskorištavanje prednosti koje proizlaze iz strukture troškova.

Nedostaci ove metode su nemogućnost preciznog određivanja troškova proizvodnje, teškoće pri predviđanju obima prodaje te zanemarivanje stavova kupaca na tržištu.

2.4.2. Tržišno orijentirane metode

U marketinškoj praksi su zastupljene dvije tržišno utemeljene metode koje utvrđuju cijenu prema potražnji. Cijena ovisna o potražnji formira se ovisno o trenutnim zahtjevima tržišta, odnosno potražnje kao agregatne društvene želje za konzumacijom proizvoda i usluga. U slučaju visoke potražnje za proizvodom, cijena proizvoda se povećava, a u slučaju niske potražnje, cijena je također niža. Tržišno utemeljene metode ovisne o količini potražnje za proizvodom osobito su zastupljene u slučajevima kada je potražnja za proizvodima i uslugama sezonskog karaktera (Hinterhuber, 2008).

Osim tržišno utemeljene metode orijentirane na potražnju, kod poduzeća koja posluju na većem broju tržišta definira se najniža cijena koja predstavlja donju granicu cijena na svim tržištima.

Pojedine marketinške divizije mogu potom utvrditi postoje li mogućnosti za primjenu više cijene na lokalnim tržištima na temelju analize mikrookruženja, prvenstveno konkurenata i tržišta kupaca (Previšić i Bratko, 2001).

Razlika između troškovnih i tržišno orijentiranih metoda formiranja cijena proizlazi iz načela koja se primjenjuju da bi se utvrdila „prava cijena“. Dok su troškovne metode vođene troškovima kao internim čimbenicima, tržišno orijentirane metode polaze od spremnosti kupaca na kupnju proizvoda i usluga po određenoj cijeni te se u skladu s tim kriterijem definira visina novostvorene vrijednosti po jedinici proizvoda. „Dok su troškovno orijentirane metode pogodne za primjenu na tržištima na kojima proizvođači imaju dominantnu pregovaračku moć, tržišno utemeljene metode nužne su za primjenu na tržištima na kojima je pregovaračka moć kupaca visoka“ (Porter, 2008).

2.4.3. Konkurentski orijentirane metode

Konkurentski orijentiranim metodama je „cilj postići povećanje prodaje ili povećanje udjela na tržištu. Prilikom utvrđivanja cijena koristi se metoda komparacije utemeljena na

benchmarkingu u odnosu na cijene konkurenata“ (Škuflić i Turuk, 2013). Cijene se mogu postaviti na višoj razini u odnosu na konkurente ili na nižoj razini u odnosu na konkurente.

Pozicioniranjem cijene ispod razine cijene konkurencije, poduzeće stječe cjenovnu konkurentsku prednost kojom privlači ciljnu skupinu potrošača i tako se bori u procesu osvajanja novog tržišta ili širenju tržišnog udjela. Pozicioniranje cijene ispod razine konkurentske cijene ujedno je oblik zaštite poduzeća od ulaska novih konkurenata, no pritom je potrebno imati na umu dugoročno negativan utjecaj predatorskih cijena na profitabilnost u poslovanju poduzeća (Škuflić i Turuk, 2013). Kada je osnovni cilj postići stabilnost cijena, one se formiraju na razini konkurentskih cijena.

Usklađivanje s cijenama konkurenata osobito je zastupljena praksa kod poduzeća koja nemaju lidersku poziciju na tržištu, već slijede politiku lidera putem prilagodbe cijene. Metoda je povoljna za korištenje kada proizvodi poduzeća i konkurencije imaju vrlo slične značajke i ne postoji osnova za diferencijaciju. Ukoliko poduzeće raspolaže proizvodima i uslugama koje imaju pozitivno različite značajke u odnosu na konkurentske proizvode, stvara se potencijal za postavljanje cijena na razini višoj od konkurentske (Previšić i Bratko, 2001).

Konkurentski orijentirane metode osiguravaju ,,poduzeću da sagleda vlastiti proizvod i njegove odnose s konkurentskim proizvodima na sličan način na koji to rade potrošači. Međutim, konkurenti mogu mijenjati svoje cijene, cijene konkurenata ne moraju odražavati relativnu vrijednost proizvoda te osnova prema kojoj konkurenti određuju svoje cijene ne mora biti uvijek odgovarajuća niti mora odražavati stavove potrošača, tako da je u obzir potrebno uzeti i navedene negativne aspekte konkurentski orijentirane metode“ (Kotler i Keller, 2008). Kada bi došli do razine cijena nužnih za ostvarenje dobiti preporučljivo je koristiti kombinaciju konkurentski i troškovno orijentirane metode (Kotler i Keller, 2008).

2.4.4. Uporaba PSM metode u formiranju cijena

Visoka pregovaračka moć kupaca i sve veća segmentiranost ciljnih tržišta u suvremenom poslovnom okruženju nameću potrebu za utvđivanjem cijena utemeljenim na percepciji i vrijednostima ciljnih segmenata potrošača. PSM (engl. *Price Sensitivity Meter*) metoda polazi od analize iskustva i doživljaja cijene iz perspektive potrošača. Cilj analize je utvrditi poimaju li pojedine skupine potrošača vrijednost za cijenu niskom, uravnoteženom ili visokom (Wakefield i Inman, 2003). Rezultat primjene PSM metode je utvrđivanje raspona ili područja

prihvatljivih cijena i definiranjem optimalne cijene kao vrijednosti za cijenu iz perspektive potrošača.

Granice raspona prihvatljivih cijena su troškovi poslovanja poduzeća kao donja granica i maksimalna cijena koju su potrošači spremni platiti kao gornja cjenovna granica. Polazna točka u primjeni PSM metode je provedba terenskog istraživanja stavova kupaca o cijeni proizvoda i usluga.

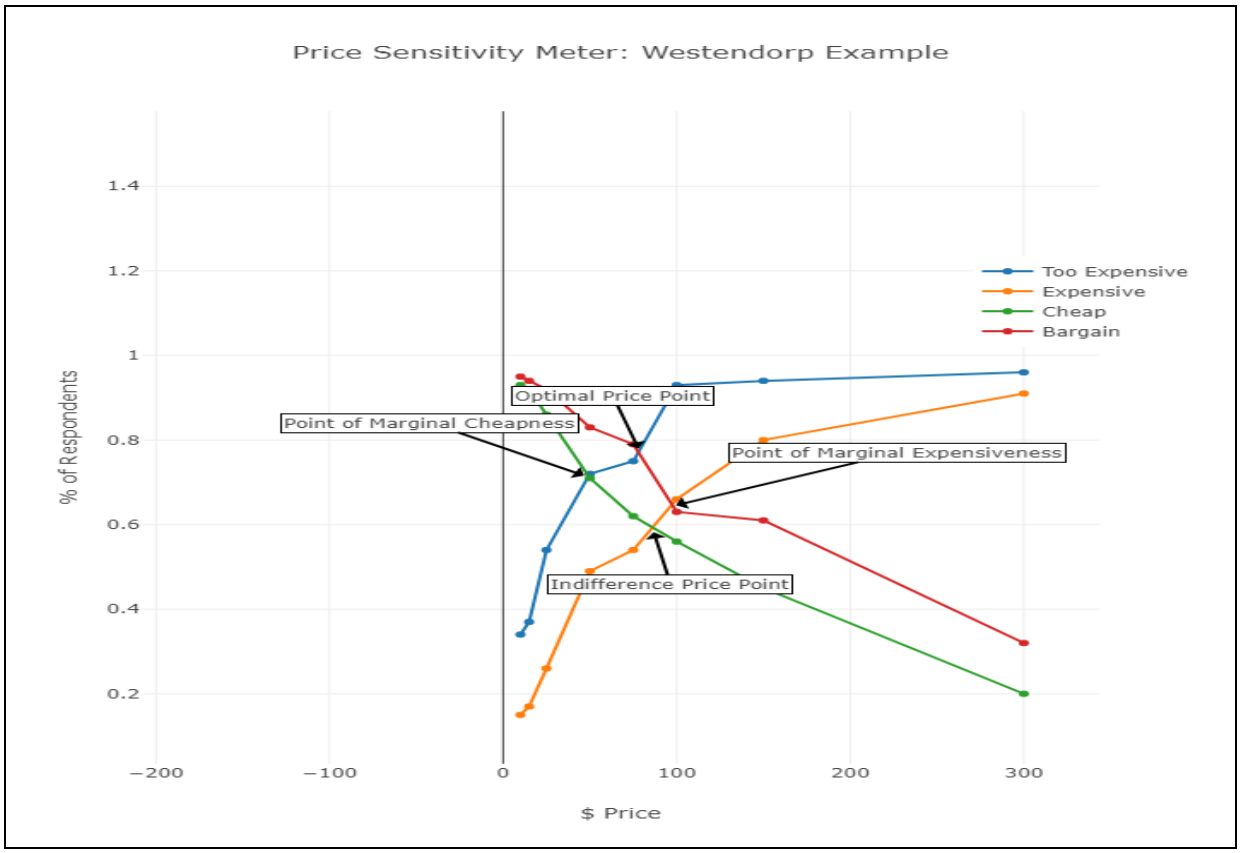
Ključna pitanja sadržana u upitniku su sljedeća (Westendorp, 1976) :

- „Kod koje cijene na ovoj skali vi razmišljate na temelju vašeg iskustva o (naziv proizvoda), kao jeftinom proizvodu?
- Kod koje cijene na ovoj skali na temelju svog iskustva vi razmišljate o (naziv proizvoda) kao skupom proizvodu?
- Kod koje cijene na ovoj listi vi na temelju svog iskustva razmišljate o (naziv proizvoda), kao previše skupom proizvodu, tako da ga nikad ne biste kupili za sebe?
- Kod koje cijene na ovoj listi počinjete razmišljati o (naziv proizvoda), kao izuzetno jeftinom proizvodu, tako da kažete „kvaliteta proizvoda sa ovako niskom cijenom ne može biti dobra“ ? (Westendorp, 1976).

Na temelju odgovora ispitanika, cijene se rangiraju sukladno atributima *preniska, niska, visoka* i *previsoka.* Ekstremno visokom cijenom se smatra cijena koju kupac nikad ne bi platio za proizvod jer smatra da je vrijednost daleko niža u odnosu na cijenu. Jednako tako kod ekstremno niskih cijena, kupac sumnja u kvalitetu proizvoda što ga odvraća od kupnje. Sjecišta pojedinih cijena ekstremno visoke cijene, ekstremno niske cijene, visoke i niske cijene su četiri kritične točke iz kojih se izvodi raspon prihvatljive cijene, a to su: „točka optimalne cijene, točka marginalno niske cijene, točka marginalno visoke cijene i točka indiferentne cijene“ (Westendorp, 1976) prikazana na slici 1.

Točka optimalne cijene je točka u kojoj jednak broj ispitanika dijeli oprečne stavove da je cijena previsoka ili preniska. U pojedinim slučajevima nije moguće definirati točku, već područje ili raspon optimalne cijene. U primjeru prikazanom na slici 1 točka optimalne cijene je sjecište crvenog i plavog pravca. U toj točki 79% ispitanika smatra cijenu preniskom, a 75% ispitanika previsokom. Točka optimalne cijene u prikazanom primjeru iznosi 75 novčanih jedinica.

Točka granično niske cijene jest točka u kojoj jednak broj ispitanika ocjenjuje previsokom i niskom (jeftinom). Poduzeće ne smije formirati cijenu ispod granično niske cijene jer bi takav postupak uzrokovao averziju kupaca zbog percepcije kvalitete proizvoda niskom i gotovo bezvrijednom. U primjeru je točka granično niske cijene prikazana kao sjecište plavog i zelenog pravca gdje 72% ispitanika smatra proizvod preskupim, a 71% jeftinim (niskom cijenom). Cijena u navedenoj točki iznosi 50 novčanih jedinica.



Slika 1 Sjecišta pojedinih linija u PCM metodi formiranja cijena

Izvor: https://apollonsky.me/how-to-van-westendorp-analysis-excel/#optimumpricepointopp

Točka marginalno visoke cijene je točka u kojoj je jednaki broj ispitanika ocijenio cijenu visokom ili preniskom (prejeftinom). Formiranje cijene iznad točke marginalno visoke cijene odvraća kupce jer smatraju proizvod precijenjenim (Westendorp, 1976). U prikazanom primjeru, točka marginalno visoke cijene je sjecište narančastog i crvenog pravca, a cijena iznosi 100 novčanih jedinica. „Točka indiferentne cijene jest ona cijena kod koje jednaki broj ispitanika izjavljuje da je cijena proizvoda visoka (skupa) odnosno niska (jeftina)“ (Westendorp, 1976). U prikazanom primjeru to je sjecište zelenog i narančastog pravca, a cijena iznosi 75 novčanih jedinica.

Westendorp ističe da „iskustva u primjeni metode govore da indiferentna cijena najčešće figurira kao medijan ili kao cijena lidera na tržištu. Indiferentna cijena varira od tržišta do tržišta, a mijenja se kada se mijenjaju i tržišni uvjeti. Raspon prihvatljive cijene je područje između marginalno niske i marginalno visoke cijene“. U prikazanom primjeru, to je raspon od 50 do 100 novčanih jedinica. To znači da poduzeće može u tom rasponu odabrati cijenu i da je ona u određenom stupnju prihvatljiva za kupce. Van tog područja cijene nisu prihvatljive za potrošače.

PSM metodologija formiranja cijena je pogodna za određivanje cijena kod novih proizvoda i usluga čija cijena još nije potvrđena na tržištu iskustvenom metodom. Osim uporabe PSM metode u ranim fazama životnog ciklusa proizvoda, metoda je prihvatljiva i prilikom ocjene profitabilnosti pojedinih tržišnih segmenata. PSM metoda može dati odgovor na pitanje postoji li u određenom tržišnom segmentu dovoljno potražnje da bi proizvodnja ili pružanje usluge bilo profitabilno.

2.5. Odnos između cijene i faze u životnom ciklusu proizvoda i usluga

Model životnog ciklusa poduzeća, koji je nastao temeljem usporedbe sa životnim ciklusom živih organizama, koristi menadžmentu organizacije kako bi anticipirao ulazak organizacije u određenu fazu razvoja i reagirao sukladno tome. Svaka faza životnog ciklusa poduzeća obilježena je jedinstvenim karakteristikama te problemima značajnim za fazu životnog ciklusa u kojoj se poduzeće nalazi. Tim problemima menadžment treba sustavno upravljati kako bi osigurao preživljavanje i rast tvrtke u dinamičnom, turbulentnom i konkurentnom okruženju. Dakle, iako je životni ciklus poduzeća nastao po uzoru na žive organizme, razlika je u tome što je kod poduzeća, na osnovu pravilnog menadžerskog odlučivanja, moguće izbjeći fazu opadanja i odumiranja. Za faze životnog ciklusa poduzeća je karakteristično da imaju sekvencionalnu prirodu te se odvijaju prema hijerarhijskoj progresiji koju je nemoguće poništiti. Svaka faza životnog ciklusa poduzeća obuhvaća velik dio organizacijskih aktivnosti i struktura. Pojedine faze životnog ciklusa poduzeća su sekvencionalne prirode pa je ulazak u svaku narednu fazu životnog ciklusa rezultat prethodne faze (Cummings i Worley, 2014).

Životni ciklus proizvoda je fenomen od vitalne važnosti za suvremene organizacije. Tijekom faze uvođenja menadžeri su pod velikim pritiskom razvoja i komercijalizacije novog proizvoda. Tijekom faze rasta, menadžeri žele zadovoljiti tržišnu potražnju. U fazi zasićenja ili saturacije, menadžeri moraju odlučiti hoće li krenuti u modernizaciju proizvoda ili će

eliminirati proizvod. Razina i rast prodaje uvelike se razlikuju po fazama životnog ciklusa. Menadžeri se moraju znati prilagoditi ovim promjenema koristeći odgovarajuće razine proizvodnje, zaliha, prodajnog osoblja, distribucije, marketinga i oglašavanja.

U formiranju cijene potrebno je uzeti u obzir da su troškovi razvoja i plasmana novog proizvoda visoki, osobito u ranim fazama životnog ciklusa kada je i najveća osjetljivost potrošača na razinu cijene (Nakić, 2013). „Faza uvođenja počinje s prvim pojavljivanjem industrije na tržištu i tada je prodaja jednaka nuli, a profiti su negativni. Profiti su ispod nule jer je početni prihod nizak, a tvrtka u isto vrijeme mora izdvojiti velika sredstva za promociju i distribuciju. Ovo je jedna od najosjetljivijih i najtežih točaka prodajne i cjenovne politike poduzeća. Ovisno od industrijske grane i od toga kako je neuspjeh definiran, postotak neuspjelih novih proizvoda prilično je visok“ (Kotler i Keller, 2008). Ovu fazu karakterizira visoka početna cijena, nedovoljna razvijenost distribucijskih kanala i visoki promotivni izdaci (Kotler i Keller, 2008).

U fazi uvođenja proizvoda prisutne su strategije „ubiranja vrhnja“ ili visoke cijene i snažne promocije proizvoda s ciljem razvoja visoke percipirane vrijednosti proizvoda, zatim strategija polaganog ubiranja plodova gdje je prisutna visoka cijena, niska ulaganja u promociju te strategija brzog osvajanja tržišta uz niske cijene i značajnu promociju. Strategija polagane penetracije podrazumijeva niske cijene i nisku razinu promocije. Kupci proizvoda i usluga industrije u fazi uvođenja često se nazivaju inovatorima ili ranim usvajačima (Kotler i Keller, 2008). „Faza rasta nastaje u onoj fazi kada proizvod počinje donositi dobit što znači da je tržište prihvatilo proizvode i usluge. Uslijed povećane potražnje, troškovi se smanjuju i cijena proizvoda opada, a tipično je promocijsko određivanje cijena jer konkurencija nastoji pridobiti potrošače te se nastoje potisnuti imitatori proizvoda“ (Kotler i Keller, 2008). U fazi zrelosti krivulja prodaje postiže svoju maksimalnu vrijednost nakon koje profit i vrijednost prometa počinje opadati. Tržišna konkurencija u fazi zrelosti je vrlo jaka i ističe prednosti svojih proizvoda. Slabi konkurenti gube interes za proizvodom te izlaze iz „igre“. Promocijske aktivnosti su usmjerene prema distributerima. Faza starosti označava „početak kraja“, prodaja i dobit ubrzano opadaju uslijed novih društvenih trendova ili pojave novih tehnologija (Kotler i Keller, 2008). Razvoj inovacijskih sposobnosti ima ključnu ulogu u navedenoj fazi životnog ciklusa. Osim izravnog utjecaja na porast profita preko povećanih prihoda, neizravni učinci inovacija mogu dovesti do poboljšanja poslovnih rezultata. Slično

djeluje i poboljšanje kvalitete proizvoda koje dovodi do bolje prodaje te pozitivno utječe na zadovoljstvo potrošača.

Konačno, u uvjetima strogih zakona i propisa koji se tiču proizvodnje i prodaje proizvoda na tržištu, poboljšanjem svojih proizvoda na način da oni udovoljavaju tim propisima, poduzeće osigurava vlastiti opstanak na tržištu i obavljanje svoje djelatnosti.

3. UTJECAJ SNIŽENJA CIJENA NA PRODAJNO POSLOVANJE

Utjecaj sniženja cijena na prodajno poslovanje je višedimenzionalan. Sniženje cijena utječe na obujam i vrijednost prodaje, ali i na neekonomske, odnosno bihevioralne značajke u poslovanju kao što je percepcija proizvoda i usluga od strane kupaca. Odluka o snižavanju cijena uvelike je ovisna i o odnosu pojedinih proizvoda i usluga u ukupnom proizvodnom/uslužnom portfelju poduzeća. Sve navedene varijable je nužno uzeti u obzir prilikom donošenja odluka o sniženju cijena proizvoda i usluga. U konačnici je prikazan koncept cjenovne moći poduzeća i potencijalan negativan utjecaj sniženja cijene na cjenovnu moć (Immelt, 2006).

3.1. Utjecaj sniženja cijena na obujam i vrijednost prodaje

Sniženje cijene proizvoda i usluge, u pravilu, rezultira povećanjem obujma prodaje i nižim udjelom profita po jedinici proizvoda. Međutim, prilikom donošenja odluka o snižavanju cijene, potrebno je poznavati nagib krivulje potražnje koji pokazuje koliko je ciljno tržište za određeni proizvod ili uslugu osjetljivo na promjene cijena. U slučajevima kad je krivulja potražnje savršeno neelastična, razina potražnje za proizvodom ili uslugom se neće promijeniti prilikom promjene cijene. U slučaju elastične potražnje, količina potražnje (obujam prodaje) je izravno uvjetovana cijenom proizvoda i usluga.

Bez poznavanja cjenovne elastičnosti potražnje na ciljnim tržištima, nije moguće donijeti racionalnu odluku o utjecaju sniženja cijene na prodajno poslovanje. Cjenovna elastičnost potražnje (E_p) mjeri promjenu tražene količine u odnosu na promjenu cijene dobara ili usluge. Formula za cjenovnu elastičnost potražnje je:

Cjenovna elastičnost potražnje = (% Promjena u količini) / (% Promjena cijene)

E_p = (%ΔQ) / (%ΔP) (Pindyck i Rubinfeld, 2005)

Cjenovna elastičnost potražnje je mikroekonomski parametar koji odgovara na pitanje u kojoj se mjeri ili za koliko postotaka se promjeni potražnja u slučaju promjene cijene za 1 %.

„Cjenovna elastičnost potražnje obično se izračunava kao postotna promjena potražnje u slučaju povećanja cijene za 1%, no moguće je analizirati i odnos promjene u količini potražnje pri sniženju cijene za 1%“ (Pindyck i Rubinfeld, 2005). Cjenovna elastičnost

potražnje pri povećanju cijene je obično negativna, a pri sniženju cijene pozitivna jer se količina potražnje povećava u određenom postotku u odnosu na sniženje cijene za 1%. To pravilo vrijedi za sve proizvode i usluge, osim onih sa savršeno neelastičnom potražnjom. Savršeno neelastična potražnja rijetko je prisutna u poslovnoj praksi, a taj se pojam obično vezuje uz proizvode i usluge koje zadovoljavaju egzistencijalne potrebe čovjeka, poput kruha, vode ili lijekova. Što je ovisnost kupca o određenom proizvodu ili usluzi manja, to je veća cjenovna elastičnost potražnje. Proizvodi i usluge kod kojih se količina potražnje povećava uslijed sniženja cijene slijede zakon potražnje, no postoji pojava da povećanje cijene rezultira povećanjem količine potražnje te je tada cjenovna elastičnost potražnje pozitivna. Ova se pojava vezuje uz Veblenov efekt (Pyndick i Rubinfeld, 2005) i vezuje se uz kupnju luksuznih proizvoda i usluga kojima pojedinci s visokom razinom dohotka dokazuju svoj status i zadovoljavaju potrebe za prestižem.

Parametar cjenovne elastičnosti potražnje pokazuje da nije moguće dati opći odgovor na pitanje treba li se poduzeće koristiti strategijama snižavanja cijena proizvoda i usluga jer to ovisi o odnosu između količine potražnje pri postotnoj promjeni cijene, već to ovisi o značajkama odnosa između količine potražnje i promjene cijene u konkretnom poduzeću. Na temelju analize cjenovne elastičnosti potražnje je vidljivo da poduzeća sa neelastičnom potražnjom nemaju potrebu za primjenom strategije snižavanja cijene jer je potražnja konstantna, dok poduzeća sa značajnom cjenovnom elastičnošću potražnje mogu razmatrati primjenu strategija sniženja cijena. Ova je strategija osobito važna za primjenu ukoliko na tržištu postoji visoka opasnost od supstituta koji nižom cijenom privlače cjenovno osjetljive kupce (Andreyeva, Long i Bronwell, 2010). Cjenovna elastičnost potražnje za luksuznim proizvodima je pozitivna, dakle povećanje cijene za 1% rezultira određenim postotkom povećanja potražnje zbog „snobovskog“ učinka (Leibenstein, 1950). Stoga primjena stratregije snižavanja cijena nije pogodna za poduzeća koja proizvode ili prodaju luksuzne proizvode i usluge zbog negativnog utjecaja sniženja cijene na percepciju vrijednosti od strane ciljnih skupina potrošača (Piri Rajh i Rajh, 2006).

Parametar cjenovne elastičnosti potražnje prvi je korak u analizi opravdanosti primjene politike sniženja cijena i daje marketinškim stručnjacima odgovor u kojoj mjeri postotno sniženje cijene povećava količinu potražnje. Povećanje obujma (količine) potražnje ne mora nužno rezultirati povećanjem profita kao primarnog cilja u poslovanju poduzeća. Stoga je nužno kvantitativno ispitati odnos između promjene količine potražnje i visine novostvorene

vrijednosti u poduzeću. Izračunom profitne marže, marketinški stručnjaci dobivaju spoznaje o utjecaju sniženja cijene na profitabilnost u poslovanju poduzeća. Profitna marža predstavlja omjer između dobiti poduzeća (profita) i ukupnih prihoda od prodaje te se može izraziti kao bruto profitna marža, odnosno omjer između dobiti prije oporezivanja i prihoda od prodaje i neto profitna marža, odnosno omjer između dobiti nakon oporezivanja i prihoda od prodaje (Grgić i sur., 2008). Na razini pojedine jedinice proizvoda ili usluge profitna marža se može izračunati kao omjer između prodajne cijene umanjene za cijenu koštanja proizvoda ili usluge, odnosno troškove koji nastaju pri proizvodnji proizvoda i usluga (Fairfield i Yohn, 2001). Ovo upućuje na potrebu analize strukture troškova prilikom donošenja odluka o sniženju cijene. Troškovi po jedinici proizvoda ili usluge se, u pravilu, smanjuju povećanjem količine proizvodnje ili ponude jer se ukupni fiksni troškovi raspoređuju na veći broj proizvoda i usluga (ekonomija obujma). Prednosti iz ekonomije obujma postižu poduzeća s visoko standariziranim proizvodnim ili uslužnim programom, dok je kod poduzeća koji proizvode diferencirane proizvode struktura troškova viša zbog nemogućnosti postizanja ekonomije obujma kroz visoku razinu standarizacije u strukturi troškova. Odnos između sniženja cijene i strukture troškova ujedno upućuje na zaključak da od politike sniženja cijena znatno više mogu profititirati velika poduzeća s niskim troškovima po jedinici proizvoda dok manja i srednja poduzeća trebaju biti više orijentirana na diferencijaciju i fokusiranje na pojedine ciljne segmente nego na ostvarenje profitabilnosti putem niže cijene (Kaplan i Norton, 2000).

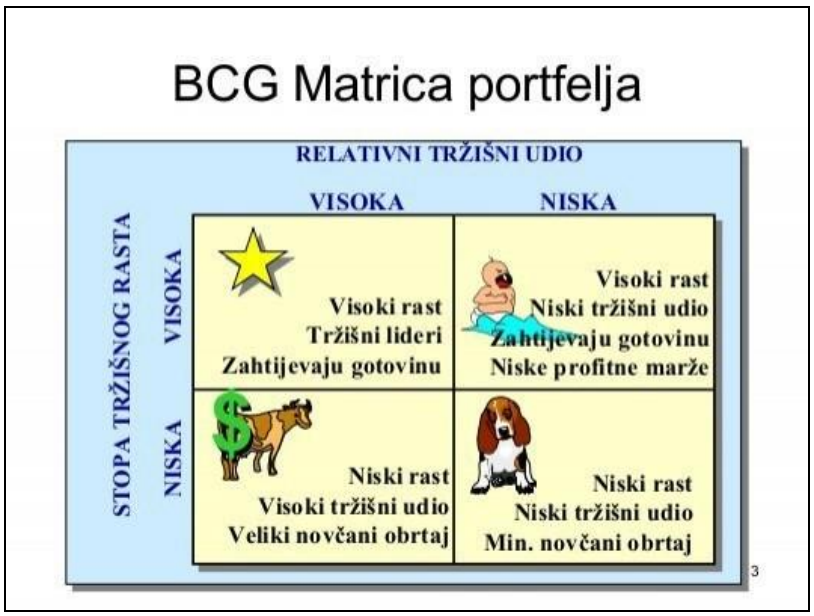
Profitna marža je pokazatelj kojeg je moguće koristiti da bi se ispitalo u kojoj je mjeri potrebno povećati količinu potražnje da bi poduzeće poslovalo profitabilno u uvjetima sniženja cijene. Ukoliko se ocjeni da cjenovna elastičnost potražnje nije dovoljno visoka, tada primjena sniženja cijena rezultira opadanjem profitabilnosti u poslovanju poduzeća. Uz dovoljno visoku promjenu količine potražnje, moguće je primjenjivati politiku sniženja cijene bez negativnog utjecaja na profitabilnost poslovanja poduzeća. Tada poduzeće može generirati značajke pozitivne učinke u obrani od konkurencije putem sniženja cijene proizvoda i usluga (Kotler i Keller, 2008).

3.2. Opravdanost snižavanja cijena na temelju analize portfelja u BCG matrici

Cjenovna elastičnost potražnje i profitna margina su ključni mikroekonomski pokazatelji na kojima se temelji donošenje odluka s obzirom na utjecaj sniženja cijena na profitabilnost.

Analiza proizvoda ili usluge u širem kontekstu, u odnosu na cjelokupni portfelj proizvoda i usluga kojeg pojedino poduzeće nudi pokazuje da cilj primjene sniženja cijena ne mora nužno biti profitabilnost, već povećanje novčanog toka, odnosno likvidnosti poduzeća (Smith, 2002). Opravdanost primjene strategije sniženja cijene stoga je važno sagledati i u odnosu na ukupno upravljanje proizvodnim, odnosno uslužnim portfeljom pri čemu se koristi strateški marketinški alat BCG matrica.

BCG matrica je alat kojeg je razvila Bostonska konzultantska grupa kao pomoć u dugoročnom strateškom marketinškom planiranju. Primjena ovog alata omogućuje tvrtkama analizu portfelja proizvoda i usluga s ciljem učinkovitog odlučivanja o investicijskim ulaganjima ili dezinvestiranju pojedinih proizvoda iz portfelja. Dvije dimenzije na kojima se matrica temelji su stopa tržišnog rasta i tržišni udio proizvoda/usluge. Na osnovu dimenzije rasta i tržišnog udjela, proizvodi i usluge se dijele u četiri kvadranta (slika 2).



Slika 2 BCG matrica

Izvor: https://www.yumpu.com/xx/document/view/3858451/matrica-portfelja/3

Najprofitabilniju skupinu proizvoda u portfelju čine zvijezde čija je pozicija superiorna u odnosu na ostale jer imaju visok tržišni udio i visok rast. Zbog superiornosti zvijezda u portfelju, poduzeće ima značajan interes za daljnim ulaganjima u navedene proizvode. Proizvodi u skupini *krave muzare* imaju visok tržišni udio, ali nizak rast jer su dosegli fazu tržišne zrelosti. Ova je kategorija proizvoda ili usluga značajan izvor profitabilnosti i likvidnosti i ne zahtijeva značajna ulaganja. Proizvodi u kategoriji *upitnika* ili *problematičnog*

djeteta nemaju značajan tržišni udio, ali imaju visoku perspektivu rasta što je razlog zbog kojeg se poduzeća obično odlučuju na daljnje investicije u ovu kategoriju proizvoda. Posljednju kategoriju čine proizvodi psi s niskim tržišnim udjelom i niskom stopom rasta. S obzirom na nedostatne izglede za opstanak ovih proizvoda na tržištu, poduzeće se obično odlučuje na dezinvestiranje i ukidanje navedenog proizvoda iz portfelja (Smith, 2002).

Proizvodi u kategoriji psi ne generiraju profitabilno poslovanje, međutim poduzeće ih može iskoristiti da bi steklo novčane priljeve koje će uložiti u druge kategorije proizvoda. U navedenoj situaciji, sniženje cijene nije pitanje profitabilnosti, već zamjene zaliha kao manje likvidne kategorije kratkoročne imovine za novac kao likvidnu imovinu. Poduzeće s nižim cijenama stimulira potražnju i generira novčani tok s ciljem rješavanja zaliha neprofitabilnog proizvoda (Smith, 2002).

3.3. Utjecaj sniženja cijena na percepciju kupaca o proizvodu ili usluzi

Dosadašnja analiza utjecaja sniženja cijena uključivala je isključivo kvantitativne parametre u vidu profitabilnosti i likvidnosti poslovanja poduzeća. Cijena je marketinška varijabla koja pruža kupcu informaciju o proizvodu ili usluzi pa ju je stoga potrebno analizirati i sa bihevioralnog stajališta, odnosno u sklopu teorije ponašanja potrošača.

Cijena je instrument marketinškog miksa kojim se poduzeće pozicionira na tržištu u odnosu na konkurentsku ponudu i sugerira potrošačima koliko određeni proizvod ili usluga vrijedi na tržištu. Kada je odnos cijene i vrijednosti za novac adekvatan ili viši u odnosu na očekivanja kupaca, stvaraju se potencijali za razvoj dugoročnih i stalnih kupaca. U suprotnom, kriterij zadovoljstva kupca izražen kao odnos očekivane i dobivene vrijednosti neće biti ispunjen, te će se kupac usmjeriti na kupnju konkurentskih proizvoda i usluga (Arcelus, Shah i Srinivasan, 2001).

Istraživanjem odnosa između sniženja cijena i percepcije kupaca o proizvodu i usluzi bavio se velik broj znanstvenih i stručnih radova, među kojima se ističu radovi Arcelusa, Shaha i Srinivasana (2001), Piri Rajh i Rajh (2006) te Tenga (2009). Odnos između sniženja cijene i percepcije kupaca o luksuznim proizvodima istraživali su Tynan i sur. (2010). U nastavku rada su prikazani glavni rezultati navedenih istraživanja koji su sintetizirani i komparirani na kraju poglavlja.

Istraživanje Arcelusa, Shaha i Srinivasana (2001) bilo je usmjereno na odnos između primjene kratkotrajne politike snižavanja cijena u okviru unaprjeđenja prodaje i percepcije kupaca o proizvodu ili usluzi. Istraživanjem su identificirani čimbenici koji utječu na odnos između unaprjeđenja prodaje (sniženja cijena) i percepcije kupaca. Percepcija kupca o proizvodu sa sniženom cijenom ovisi o odnosu između hedonističkih motiva i motiva koji se odnose na korisnost i funkcionalnost pri kupnji proizvoda ili usluge. Motivi koji se odnose na korisnost su racionalno vođeni motivi u kojima kupac sagledava funkcionalne značajke proizvoda ili usluge i odnos vrijednosti za cijenu u odnosu na konkurentske proizvode. Hedonistički motivi su znatno manje racionalni i proizlaze iz afektivne prirode čovjeka. Hedonistički motivi pri kupnji zastupljeni su kada kupac zadovoljava potebe za zabavom, jačanjem samopouzdanja, užitkom i sl. Arcelus, Shah i Srinivasan (2001) su dokazali da kupci vođeni prvenstveno motivima korisnosti i funkcionalnosti pozitivno percipiraju akcije unaprjeđenja prodaje i sniženja cijene zbog racionalne komponente štedljivosti. Takva kupnja kod njih može izazvati i osjećaj unutarnjeg zadovoljstva zbog povoljne kupnje kao posljedični hedonistički motiv. Kod kupaca s naglašenim hedonističkim motivima kupnje, utjecaj sniženja cijene na percepciju proizvoda je neutralniji, a kod kupnje luksuznih, statusnih proizvoda i negativan.

Piri Rajh i Rajh (2006) su istraživali utjecaj sniženja cijena na percipiranu kvalitetu proizvoda i usluga od strane kupaca. U oblikovanju hipoteze istraživanja, autori se oslanjaju na činjenicu da je kupnja proizvoda i usluga proces obilježen asimetričnošću informacija, a time i određenim stupnjem rizika za kupca. Kupac prije kupnje nema sve dostupne informacije o internim značajkama proizvoda ili usluge te se mora koristiti cijenom kao posrednom varijablom koja upućuje na određenu razinu kvalitete proizvoda i usluge.

Sniženje cijene se u navedenom istraživanju promatra kroz dimenziju informacije koja utječe na percepciju kvalitete koja se definira kao ,,prosudba potrošača o općoj izvrsnosti ili superiornosti proizvoda“ (Piri Rajh i Rajh, 2006). Rezultatima istraživanja potvrđena je hipoteza o višoj cijeni kao čimbeniku više razine kvalitete proizvoda ili usluge. Sukladno tome, dokazan je negativan utjecaj sniženja cijene na percipiranu kvalitetu proizvoda i usluga. Rezultati sugeriraju da primjena politike sniženja cijena kao komunikacijskog alata u izgradnji odnosa s potrošačima dugoročno negativno utječe na percepciju kvalitete proizvoda te je stoga prilikom sniženja cijene potrebno postupati oprezno ukoliko proizvod ima dugoročnu tržišnu perspektivu.

Teng (2009) je proveo istraživanje u kojem su uspoređena dva pristupa sniženju cijene i njihov utjecaj na stavove potrošača te donošenje odluke o kupnji. Analizirani pristupi sniženju cijene su sniženje cijene uz popust neovisno o količini kupnje i sniženje cijene uz popust koji je uvjetovan minimalnom količinom ili vrijednošću kupnje. Autor navodi da primjena popusta ili sniženje cijene utječe na ekonomsku korist za potrošača, utječe na uvjerenja koja potrošačima o marki proizvoda, te budi emocije koje povećavaju svijest kupaca o markama proizvoda i utječe na namjeru kupnje. Dokazano je da između odabranih vrsta popusta ne postoje značajne razlike prilikom donošenja odluke o kupnji, a popusti imaju sugestivnu ulogu u donošenju odluka o kupnji, odnosno potiču potrošača na kupnju.

Tynan i sur. (2010) su analizirali odnos cijene i iskustva kupaca u izgradnji luksuznih marki proizvoda i usluga. Visoka cijena signalizira superiornu kvalitetu te iz tog razloga nije preporučljivo koristiti politiku sniženja cijena luksuznih proizvoda i usluga jer se takav potez može negativno odraziti na količinu potražnje što je objašnjeno ranije opisanim Veblenovim efektom. Rezultati istraživanja pokazuju da je kod luksuznih proizvoda ključan čimbenik iskustva i doživljaja korisnika te se stoga ponuda treba temeljiti na necjenovnim iskustvenim pogodnostima koje proizlaze iz diferencijacije, a ne na opipljivim cjenovnim izvorima konkurentnosti.

Rezultati istraživanja parafrazirani u radu jednoznačno dokazuju da cijena proizvoda i usluga šalje potrošačima poruku o vrijednosti proizvoda, odnosno djeluje kao informacija na osnovu koje potrošač percipira kvalitetu proizvoda i usluge u razdoblju prije donošenja odluke o kupnji. Snižavanjem cijene se šalje poruka kojom se utječe na smanjenje percepcije vrijednosti proizvoda i usluge kod ciljnih potrošača.

To je osobito izraženo ukoliko se potrošači koriste hedonističkim motivima, a ne racionalnim motivima poput funkcionalnosti i učinka štednje pri donošenju odluke. Stoga se može zaključiti da je negativan učinak sniženja cijene na percepciju kvalitete proizvoda najmanje izražen kod generičkih proizvoda, a najviše kod luksuznih brendova kojima je visoka cijena element potvrde vlastite ekskluzivnosti i društvenog statusa i moći.

3.4. Preporuke za unaprjeđenje cjenovne moći poduzeća

S obzirom da cijena značajno utječe na profit poduzeća i na ponašanje kupaca, odnosno percepciju o kvaliteti proizvoda i usluga osnovni cilj u formiranju cijene treba biti usmjeren na povećanje cjenovne moći poduzeća. „Cjenovna moć poduzeća se može definirati kao sposobnost poduzeća da pozicionira cijenu na razini zaslužene vrijednosti proizvoda ili usluga koje nude“ (Immelt, 2006). Optimizacija cjenovne moći predstavlja alat koji je usmjeren na realizaciju profitnih i reputacijskih ciljeva poduzeća.

Ključni čimbenici u optimizaciji cjenovne moći su usmjerenost na kupca i razvoj brenda. Usmjerenost na kupca znači poznavanje potreba i želja različitih ciljnih skupina kupaca s naglaskom na poznavanje problema s kojima se susreću. Proizvod ili uslugu treba osmisliti na rješenje problema kupca. Putem razvoja brenda se potencijalnim kupcima komunicira vrijednost proizvoda ili usluge što unaprjeđuje financijsku i reputacijsku izvedbu poduzeća.

Poduzeća suočena s visokim intezitetom konkurencije i iznimno jakom pregovaračkom moći kupaca obično smatraju da će sniženjem cijene ostvariti zadane strateške ciljeve što može rezultirati upravo suprotnim učinkom; postavljanjem vlastitih proizvoda i usluga u inferiornu poziciju u odnosu na konkurente i nedovoljno dobrom percepcijom kvalitete proizvoda i usluga od strane kupaca zbog informacija sadržanih u niskoj cijeni (Tang, 2009; Mandić, 2009). Ignorirajući činjenicu da je cijena ujedno komunikacijski alat, poduzeća se često nesmotreno služe politikama popusta kao vidom unaprjeđenja prodaje.

Primarna orijentiranost na tržišni udio i obujam prodaje najčešća je pogreška marketinških menadžera koja dovodi do neadekvatne realizacije cjenovne moći poduzeća. Tržišni udio i obujam prodaje nisu ciljevi sami po sebi, već su u funkciji maksimizacije profita ili novostvorene vrijednosti u poduzeću što se često zanemaruje. Usmjerenost na rast tržišnog udjela i obujma prodaje često dovodi poduzeće u situaciju cjenovnog rata s konkurentima koji negativno utječu na financijske performanse svih uključenih poduzeća, na krajnju dobrobit kupaca. Kompromisnim pozicioniranjem cijena i konkurentskim borbama, poduzeća dodatno iscrpljuju svoje resurse i oslabljuju tržišne pozicije. Navedene gubitke je moguće izbjeći analizom profitabilnosti koja proizlazi iz postojeće politike cijena, a ne analizom tržišnog udjela (Immelt, 2006).

Dodatni čimbenik koji rezultira podcijenjenošću vrijednosti proizvoda i usluga je korištenje stope inflacije kao jedine mjere strategije povećanja cijena. Zbog pregovaračke moći kupaca na poslovnim, javnim ili krajnjim tržištima, poduzeća su često prisiljena sniziti cijene koje su uvećane za stopu inflacije u gospodarstvu. Ako se marketinški menadžment odluči na snižavanje cijene koja je prethodno uvećana isključivo za stopu inflacije, to će dodatno potkopati financijsku izvedbu poduzeća.

Poduzeća kojima je primarni cjenovni cilj rast tržišnog udjela sklona su snižavanju cijena do mjere koja zanemaruje utjecaje inflatornih kretanja na finacijske performanse poduzeća te se dovode u situaciju dugoročnog gubitka zbog podcijenjenosti vrijednosti proizvoda i usluga (Immelt, 2006). Zanemarivanje inflatornih utjecaja često se ogleda upravo u aktivnostima unaprjeđenja prodaje kada poduzeća kratkoročno kupcima nude dodatnu vrijednost za cijenu (Mandić, 2009). Nedostatna kontrola nad politikom snižavanja cijena i nepoznavanje metrike marketinga koja dosljedno prati učinke sniženja cijena može značajno ugroziti dugoročne ciljeve poduzeća vezane uz profitabilnost.

4. METRIKE MARKETINGA KAO ALAT ZA UČINKOVIT MONITORING UČINKA SNIŽENJA CIJENA NA PRODAJNO POSLOVANJE

U ovom poglavlju opisane su metrike marketinga koje predstavljaju alate za praćenje učinka sniženja cijena na prodajno poslovanje. Nakon pojmovnog određivanja marketinških metrika, definiraju se cjenovne marketinške metrike.

Pod metrikom se podrazumijeva mjerni sustav koji obavlja proces kvantifikacije trenda, dinamike ili svojstva (Farris et al, 2014). Marketinške metrike su mjerila uz pomoć kojih se može mjeriti uspješnost i učinkovitost marketinga. Metrike se odnose na mjerne alate i instrumente, tj. matematičke i statističke metode koje se upotebljavaju prilikom analize podataka i marketinških problema.

Temeljni razlog i svrha postojanja marketinških metrika se ogleda u nastojanjima da se poveća učinkovitost i djelotvornost odluka vezanih uz marketing u svakodnevnom poslovanju organizacije. Marketinške metrike bi se, kako bi bili ostvareni najbolji rezultati i kako bi imala pozitivan utjecaj na marketinške aktivnosti i poslovanje, trebale primjenjivati u kontinuitetu (Grbac i Meler, 2010).

Marketinške metrike predstavljaju vrlo snažan alat koji bi marketinški stručnjaci trebali primjenjivati u svakodnevnom poslovanju prilikom donošenja važnih poslovnih odluka. Međutim, vrlo često su ovakvi alati u praksi zanemareni iz razloga što je čest stav marketinških stručnjaka da su tradicionalne metode upravljanja i donošenja odluka vezanih uz marketing organizacije dovoljne za realizaciju planiranih ciljeva.

Kako bi se cijene moglo uspješno odrediti, marketinški se stručnjaci mogu služiti velikim brojem raznih politika, strategija i metoda definiranja cijena koje su međusobno povezane, a marketinške metrike koje su vezane uz cijene mogu im poslužiti kao dodatan „kompas“ i pomoć prilikom navedenih aktivnosti.

Cjenovne marketinške metrike su cjenovna premija, rezervirana cijena, postotak valjane vrijednosti, optimalna cijena i cijena za ostvarenje ciljnog povrata.

4.1. Cjenovna premija

Cjenovna premija, koja se još naziva i relativnom cijenom, predstavlja postotak za koji prodajna cijena proizvoda ili usluge ne nadilazi (ili ne uspijeva premašiti) referentnu cijenu za sličan proizvod ili uslugu ili košaricu dobara (Farris et al, 2014). Iskazana matematičkom formulom, cjenovna premija se izračunava na sljedeći način:

$$Cjenovna\ premija\ (\%) = \frac{\text{Cijena marke} - \text{referentna cijena}}{\text{Referentna cijena}}$$

Cjenovna premija služi radi usporedbe cijene pojedine marke s cijenom konkurencije, pa bi se moglo reći da se pod cjenovnom premijom podrazumijeva odstupanje premijske cijene određenog proizvoda organizacije u odnosu na konkurentske cijene sličnih proizvoda, iskazano u postotku (Grbac i Meler, 2010). Potrebno je naglasiti da je praćenje cjenovne premije iznimno korisno radi toga što cjenovne premije mogu služiti za ranu indikaciju cjenovne strategije konkurencije, može prikazati viškove zaliha, ukazati na premale količine proizvoda ili indicirati razne promjene u odnosu ponude i potražnje (Fariss et al, 2014).

Poznato je da su potrošači jako osjetljivi na iznos cijene kao elementa marketinškog miksa (cijene su lako usporedive, potrošači poznaju cijene proizvoda konkurencije), pa je definiranje premijske cijene kompleksan zadatak. Potrošači su uglavnom spremni na prihvaćanje premijske cijene samo u slučaju ako proizvodi sa premijskom cijenom mogu ispuniti psihološke potrebe potrošača te ako se radi o proizvodima iznimnih kvalitativnih svojstava ili specifičnim proizvodima koji se razlikuju od proizvoda konkurencije (Grbac i Meler 2010). Prilikom definiranje premijske cijene organizacije teže maksimizaciji dobiti, tj. maksimizaciji povrata investicije uz uvjet da se tržišni udio zadrži na postojećoj razini ili poveća.

Prilikom kalkulacije relativne cijene bitno je da se izračuna ili definira referentna cijena, tj. referentna vrijednost. U literaturi se nailazi na četiri referentne vrijednosti (Farris et al, 2014) :

- Prosječna cijena direktne konkurencije
- Prosječna plaćena cijena
- Prosječna naplaćena cijena
- Prosječna prikazana cijena.

Prosječna cijena direktne konkurencije se izračunava ili definira prilikom definiranja premijske cijene za organizaciju koja ima jednog konkurenta te se tada kao čimbenik za usporedbu uzima cijena tog konkurenta. Ako organizacija ima veći broj direktnih konkurenata, tada se kao referentna vrijednost za definiranje cjenovne premije uzima prosječna cijena grupe najbitnijih konkurenata odabranih za izradu računa. Ako se radi o takvom slučaju, tada se za izračunavanje cjenovne premije može koristiti prosječna plaćena cijena kao referentna vrijednost.

Prosječna plaćena cijena koju potrošač plaća za marke u pojedinoj kategoriji može poslužiti kao značajna referentna vrijednost za uspoređivanje te se prosjek može izračunati na 2 načina, kao (Farris et al, 2014) :

- Prosječna cijena konkurencije u kategoriji ponderirana jediničnim udjelom
- Količnik cjelokupnog prihoda kategorije u odnosu na ukupnu jediničnu prodaju kategorije

Na prosječnu plaćenu cijenu mogu u velikoj mjeri utjecati jedinični udjeli organizacija na tržištu, pa se tako, npr. cjenovna premija određene organizacije može smanjivati kako ta organizacija bude ostvarivala sve veći udio na tržištu. Razlog tome je što organizacija ostvarivanjem većeg udjela na tržištu, te porastom cjelokupne prosječne plaćene cijene na tržištu, smanjuje razliku u cijenama između same organizacije i prosjeka na tržištu (Farris et al, 2014).

Cjenovna premija se, uz prosječnu plaćenu cijenu kao referentnu vrijednost, može definirati tako da se podijeli vrijednosni tržišni udio prema prihodima sa količinskim, tj. jediničnim tržišnim udjelom. Ukoliko je slučaj da su navedena dva udjela na tržištu jednaka, neće biti cjenovne premije. Međutim, ako je vrijednosni udio na tržištu veći od jediničnog udjela , cjenovna premija će biti pozitivna (i obrnuto), pa se može doći do zaključka da cjenovna premija može biti i negativna. U slučaju kada proizvod ili grupa proizvoda ima negativnu cjenovnu premiju, može se zaključiti da konkurentski proizvod ili grupa proizvoda ima pozitivnu cjenovnu premiju te se tada kaže da vrijednost cjenovne premije zadržava konkurencija.

$$Cjenovna\ premija\ (\%) = \frac{Tržišni\ udio\ prema\ prihodima\ (\%)}{Jedinični\ tržišni\ udio}$$

Prosječna naplaćena cijena se također može koristiti prilikom izračuna cjenovne premije i radi se o jednostavnoj metodi zbog toga što za nju nije potrebno poznavati prodaju ili udio na tržištu svake konkurentske organizacije te je bitno samo poznavanje konkurentskih cijena pa tako jedinični udjeli na tržištu i njihove promjene nemaju utjecaj na cjenovnu premiju. Iz tog se razloga cjenovna premija koja je izračunata ovim načinom prikazuje usporedbu cijene marke s cijenama koje definira konkurencija, bez obzira na reakcije samih korisnika na cijene. Kod ovakvog izračuna sve se konkurentske organizacije tretiraju jednako, ne uzimajući u obzir njihove udjele na tržištu ili njihovu veličinu.

Što se tiče prosječne prikazane cijene, ona predstavlja referentnu vrijednost koja se nalazi između prosječne plaćene cijene i prosječne naplaćene cijene. Kod ovog izračuna referentna cijena uzima u obzir razlike u opsegu i snazi distribucije pojedinog proizvoda pa se cijena proizvoda ponderira razmjerno numeričkom distribucijskom mjerilu (PCV i ACV) (Farris et al, 2014).

Cjenovna premija je metrika kojom se može mjeriti opravdanost uvođenja politike sniženja cijena ovisno o fazi životnog ciklusa u kojoj se proizvod ili usluga nalazi te ovisno o poziciji proizvoda ili usluge u ukupnom portfelju. Na temelju izračuna cjenovne premije za luksuzne proizvode s visokim stupnjem diferencijacije, teži se ostvarenju pozitivne cjenovne razlike u odnosu na konkurentske proizvode jer je cjenovna strategija za navedene proizvode strategija „pobiranja vrhnja“ pri kojoj se ne teži visokom tržišnom udjelu, već brzom povratu na ulaganja. S obzirom na stupanj diferencijacije sadržan u takvim proizvodima, u fazi uvođenja i rasta tijekom životnog ciklusa proizvoda cilj je povrat visokih ulaganja u istraživanje i razvoj proizvoda te istodobno stvaranje percepcije visoke kvalitete proizvoda kod ciljnih skupina kupaca. Viša premija u odnosu na konkurente se zadržava i u fazi zrelosti i odumiranja proizvoda. U fazi odumiranja premijskih proizvoda, omogućuje se generiranje značajnih novčanih tokova jer je cjenovna premija visoka, a poduzeće istodobno provodi strategiju dezinvestiranja, odnosno prestaje ulagati u razvoj proizvoda. Metrika cjenovna premija se kod skupine luksuznih proizvoda s markom koristi s ciljem komparativne analize u odnosu na referentnu cijenu jer je nužno osigurati pozitivnu cjenovnu razliku u odnosu na konkurente. U slučaju opisanih proizvoda, nije preporučljivo primjenjivati politike sniženja cijena.

Ukoliko se radi o generičkim proizvodima i uslugama, teži se ostvarenju jednake ili niže premije u odnosu na konkurente jer je cilj ostvariti profitabilnost putem zakona velikih

brojeva, odnosno putem zauzimanja visokog tržišnog udjela u kratkom vremenskom razdoblju. Niska cjenovna premija osobito je važna u fazi uvođenja, dok se tijekom faza rasta i zrelosti može primjenjivati i strategija postavljanja jednake cijene kakvu imaju i konkurenti. U fazi odumiranja ponovno dolazi do opadanja količine potražnje te je korisno primjenom strategije snižavanja cijene stimulirati rast količine potražnje do isteka zaliha jer se u proizvode u fazi odumiranja prestaje investirati, a cilj je povećati obrtaj zaliha i promet proizvodom u fazi odumiranja u životnom ciklusu (Ambler i sur., 2002). Poduzeća koja trguju generičkim proizvodima u fazi odumiranja odlučuju se na dezinvestiranje i povećanje novčanih tokova na temelju snižavanja prodajene cijene čak i kada takva strategija ne utječe pozitivno na profitabilnost, već samo na likvidnost poslovanja, budući da se slobodna novčana sredstva mogu iskoristiti s ciljem investiranja u proizvode s višom razinom konkurentskih prednosti.

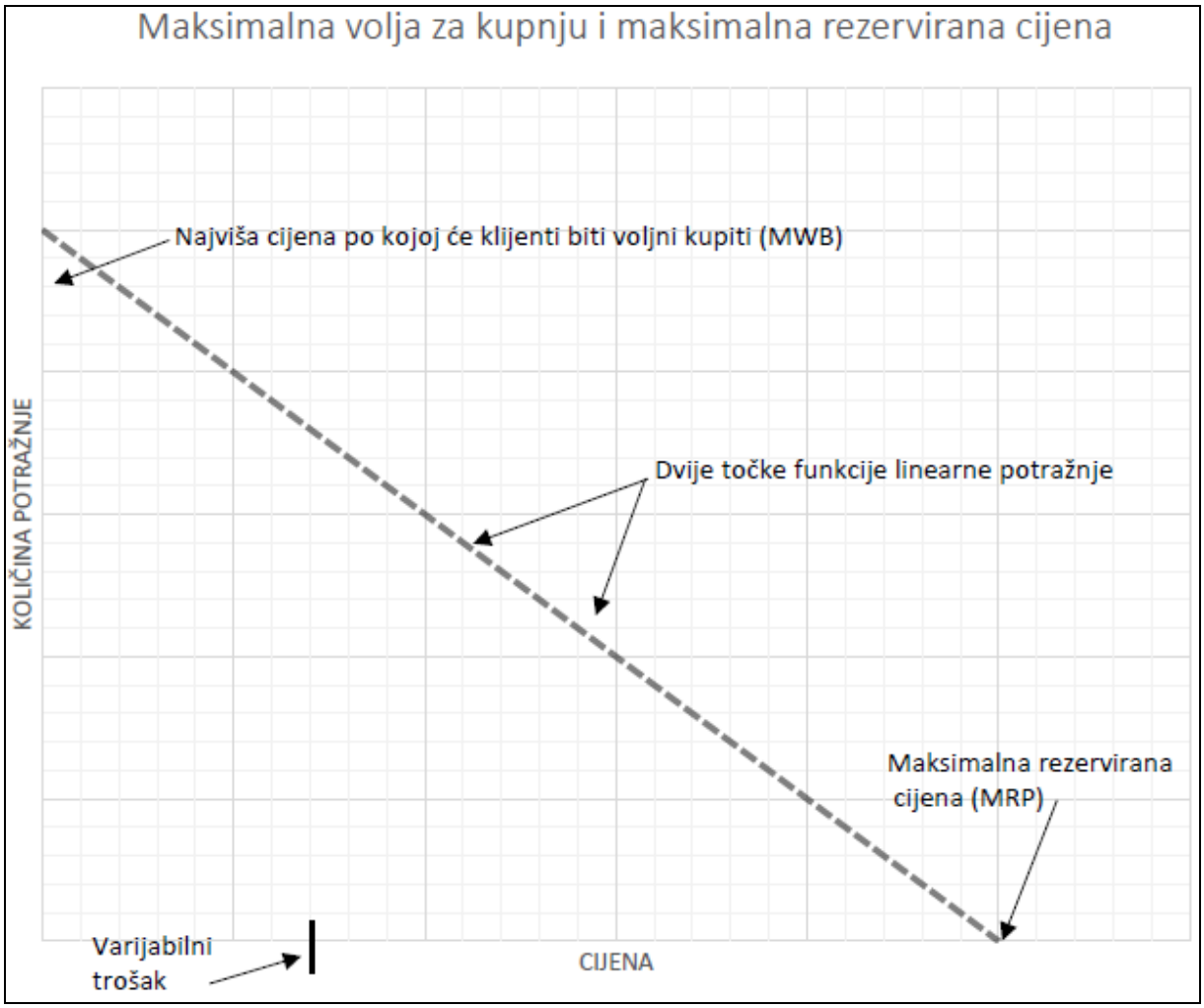
Primjena cjenovne premije kao marketinške metrike ujedno omogućuje sudionicima u visoko konkurentskom okruženju da ne zanemare utjecaj konkurentskih cijena na vlastitu tržišnu poziciju. Kontinuirano praćenje premijskih cijena kod generičkih proizvoda koji su standardizirani i nemaju visok stupanj diferencijacije, omogućuje utvrđivanje trendova odstupanja u odnosu na cijene konkurentskih proizvoda. Ukoliko trend pokaže značajnije povećanje cjenovne premije u odnosu na konkurente, donošenje odluke o snižavanju cijene je iznimno korisno za očuvanje i povećanje tržišne pozicije poduzeća (Elmaghraby i sur., 2008).

4.2. Rezervirana cijena

Pod rezerviranom cijenom se podrazumijeva najviši novčani iznos kojeg je potrošač voljan platiti, tj. radi se o cijeni poviše koje potrošač neće htjeti kupiti određeni proizvod. Rezervirana cijena služi za prikazivanje vrijednosti koju potrošač pridaje određenom proizvodu. Ovaj alat marketinške metrike postavlja temelj za ocjenjivanje funkcije potražnje za pojedinim proizvodima u slučaju kada nisu dostupni drugi podaci (Fariss et al, 2014).

Izračunavanje i definiranje rezervirane (tj. maksimalne) cijene je kompleksan proces zbog toga što gospodarski subjekti trebaju definirati visinu cijene tako da ona ne bude ni preniska ni previsoka. Ako je cijena preniska, organizacija neće biti u stanju ostvariti prihode koji se mogu ostvariti višom definiranom cijenom, a u slučaju previsoke cijene postoji mogućnost da će organizacija izgubiti sve potencijalne kupce jer oni nisu voljni za proizvod platiti tako visoku cijenu (Grbac i Meler, 2010).

Prilikom definiranja rezervirane cijene izrađuje se tablica očekivanih količina po svakoj cijeni i ti se podaci prikazani grafički nazivaju krivuljom potražnje (graf odnosa količine i cijene) čiji je primjer prikazan na Slici.3.



Slika 3 Krivulja potražnje

Izvor: Farris, P. W. , Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J., Metrike marketinga:konačan vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, Zagreb: Mate d.o.o.

Krivulja potražnje može imati različite oblike, a na Slici 3. je prikazana krivulja potražnje linearnog oblika (kada povećanje cijene uzrokuje smanjenje količine za isti iznos), tj. radi se o jednoobraznoj distribuciji rezerviranih cijena kod koje je jednak razmak između pojedinih rezerviranih cijena.

Potražnja se kod izračuna rezervirane cijene definira maksimalnom cijenom koju su potrošači spremni platiti za određeni proizvod. Prilikom definiranja cijene po kojoj će organizacija svoj

proizvod plasirati na tržište javljaju se dva ograničavajuća čimbenika, a to su minimalna i maksimalna visina cijene. Pritom treba uzeti u obzir da minimalna cijena treba biti tolika da organizacija može pokriti troškove poslovanja inače dolazi do poslovanja s gubitkom.

S druge strane, maksimalna cijena je gornja granica, tj. gornji limit koji su potrošači spremni platiti za određeni proizvod. Kako promjenom cijena dolazi i do promjena potražnje, tj. rastom cijena potražnja pada (i obrnuto), organizacija treba definirati onu maksimalnu cijenu koja neće rezultirati time da se potrošači okreću prema jeftinijim ili konkurentskim proizvodima (Grbac i Meler, 2010).

Maksimalna volja za kupnju (označena na Slici 3. sa MWB) se nalazi na sjecištu krivulje linearne potražnje s osi količine je zbroj potencijalnih korisnika za kupnju određenog proizvoda. Ako se pretpostavi da će svaki potrošač kupiti jedinicu proizvoda, organizacija bi sve proizvode mogla prodati potrošačima ako bi cijena proizvoda bila jednaka nuli. Drugim riječima, maksimalna volja za kupnju predstavlja prodanu količinu proizvoda kada je cijena proizvoda jednaka nuli.

Sjecište krivulje potražnje s osi cijene predstavlja maksimalnu rezerviranu cijenu (označena na Slici 3. sa MRP), tj. cijenu koja je nešto viša od one cijene koju su potrošači spremni platiti za određeni proizvod. Može se doći do zaključka da, ako organizacija definira cijenu proizvoda prema maksimalnoj rezerviranoj cijeni ili višoj, organizacija neće ostvariti prodaju niti jednog proizvoda, tj. niti jedan potrošač se neće odlučiti na kupovinu jer je definirana cijena viša od one koju je spreman platiti.

U analizi cjenovne premije analizirano je kako se donose odluke tijekom životnog ciklusa proizvoda za premijske (diferencirane) i generičke proizvode i usluge. Cjenovna premija je pritom metrika koja služi kao *benchmark* u odnosu na cijene konkurenata. Za razliku od cjenovne premije rezervirana cijena predstavlja metriku koja ispituje sukladnost cijena u odnosu na visinu potražnje i spremnost potencijalnih kupaca da izdvoje određenu novčanu vrijednost za određene proizvode i usluge (Stewart, 2009). Kada se poduzeće u fazi uvođenja premijskog proizvoda odluči na postavljanje više cijene u odnosu na konkurente, odluka o cijeni treba biti utemeljena spremnošću potrošača na kupnju proizvoda po toj cijeni. Odluka o visini cijene će u tom slučaju biti donijeta na osnovu analize točke u kojoj visina cijene i količina potražnje rezultiraju željenom stopom povrata na investiciju. Ključan zadatak poduzeća je definirati maksimalnu razinu cijene koju je potrošač spreman platiti na temelju

istraživanja tržišta i iskustvene krivulje. Postavljanje rezervirane cijene osobito je riskantno za visoko inovativne proizvode koji se plasiraju na novim tržištima gdje je upoznatost kupaca s proizvodom niska. Ukoliko je prvotno postavljena cijena previsoka, racionalno je da poduzeće donese odluku o sniženju cijene, imajući na umu da ne bude ugrožena potreba za povratom ulaganja u istraživanje i razvoj. „Kod generičkih proizvoda je uglavnom poznata maksimalna cijena koju je potrošač spreman platiti za određeni proizvod ili uslugu jer se radi o plasmanu postojećeg proizvoda na postojeće tržište“ (Mintz i Currim, 2013). Kontinuiranim praćenjem rezervirane cijene, poduzeće ujedno prati trendove u kupovnoj moći stanovništva i elastičnosti potražnje. Ukoliko trendovi pokažu značajnija odstupanja u kretanju visine cijena u odnosu na kupovnu moć i spremnost na kupnju ciljnih potrošača tijekom životnog ciklusa, ispravno je donijeti odluku o sniženju ili povećanju cijene određenog proizvoda ili usluge (Mintz i Currim, 2013).

Prilikom donošenja odluke o sniženju cijene potrebno je ispitati koliki je postotak pada spremnosti potrošača na kupnju proizvoda i vidjeti kako se sniženje cijene u istom postotku odražava na profitabilnost poslovanja. Odluku o sniženju cijene potrebno je donijeti na način da se ne ugrozi ostvarenje pozitivne profitne marže, osim ukoliko nije riječ o proizvodima u fazi odumiranja kada je cilj povećati isključivo likvidnost, odnosno riješiti se zaliha proizvoda. Odluke o optimalnoj cijeni koju je potrošač spreman platiti potrebno je revidirati tijekom životnog ciklusa proizvoda i sagledati u odnosu na promjene u troškovima po jedinici inputa (Mintz i Currim, 2013). Uobičajeno je da se povećanjem proizvodnje (u fazi rasta i zrelosti) ujedno smanjuju fiksni troškovi po jedinici proizvoda (Kosan, 2014). U tom slučaju poduzeće ima prostor za daljnje smanjenje finalne cijene ili za dodatna ulaganja u promociju, odnosno širenja na nova tržišta, što pokazuje kako primjena marketinških metrika može imati značajan utjecaj na procesu donošenja odluka u cjelokupnom marketinškom miksu.

4.3. Postotak valjane vrijednosti

Ova se marketinška metrika oslanja na prethodno opisanu metriku i ona nam prikazuje koji je udio potrošača koji smatra da je proizvod valjane vrijednosti za definiranu cijenu. Drugim riječima, postotak valjane vrijednosti predstavlja postotak kupaca koji određeni proizvod doživljavaju kao proizvod koji ima dobru vrijednost, kao proizvod koji se na tržištu nudi po rezerviranoj cijeni ili nižoj cijeni od rezervirane cijene (Farris et al 2014). Prilikom izračuna postotka valjane vrijednosti, organizacija za svaku moguću cijenu koju razmatra za određeni

proizvod, izračunava kolika bi se količina proizvoda prodala po određenoj cijeni te koji bi bio iznos kontribucije (organizacija ostvaruje zaradu ili posluje s gubitkom).

Percipirana korist za kupce, a time i postotak valjane vrijednosti mogu biti vrlo promjenjive kategorije u suvremenom okruženju. To je osobit slučaj s pomodnim proizvodima koji nemaju egzistencijalnu vrijednost, već služe za iskazivanje statusa, moći ili prestiža. Takvi proizvodi mogu imati bezvremensku vrijednost, ali potražnja može biti i rezultat trenutnih trendova i potrošačkih hireva. Kod navedene skupine proizvoda će se elastičnost potražnje drastično smanjivati te je potrebno reagirati politikom snižavanja cijene do praga rentabilnosti, a potom je nužno izbaciti proizvod iz ukupnog portfelja. Ista situacija nastaje s proizvodima i uslugama u portfelju koji se međusobno kanibaliziraju. Kanibalizacija nastaje kada tvrtka prodaje dva proizvoda od kojih je jedan tehnološki napredniji tj. inovativniji, te mu raste potražnja. Za proizvod kojeg kanibalizira drugi, inovativni proizvod tvrtke potrebno je primijeniti politiku sniženja cijene do isteka zaliha. (Moorthy i Ping, 1992).

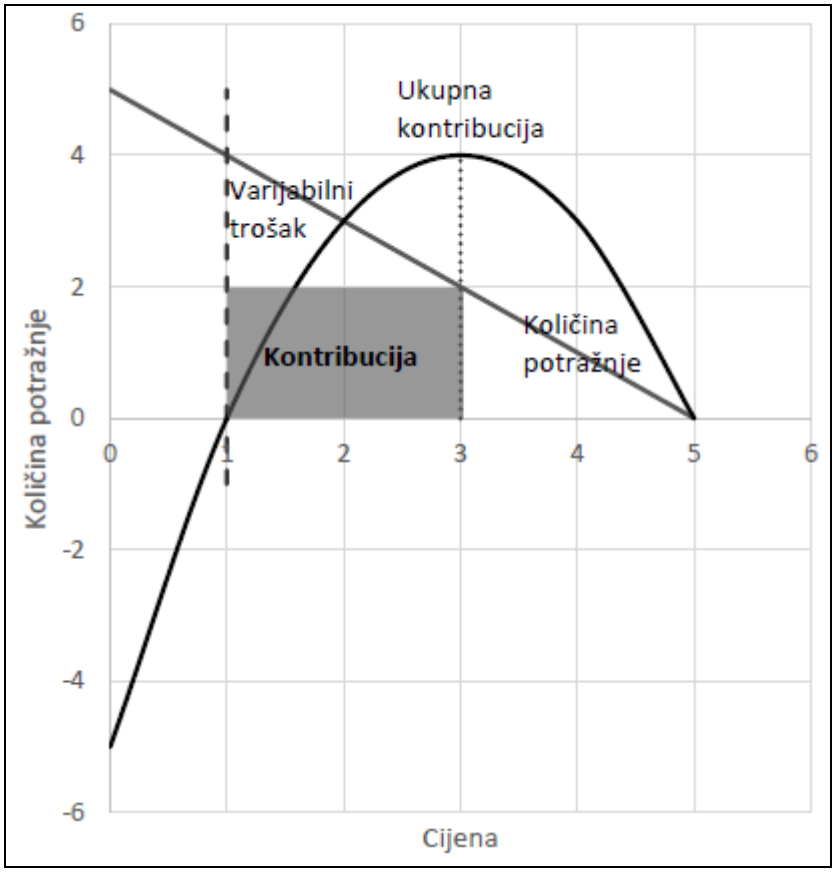
4.4. Optimalna cijena

Optimalna cijena predstavlja cijenu koja je najprofitabilnija za određeni proizvod, tj. radi se o cijeni koja maksimizira kontribuciju te u obzir uzima izračun odnosa količine u odnosu na promjene cijene. Organizacija optimalnu cijenu proizvoda treba oprezno definirati. Ukoliko se cijena definira na previše niskoj razini, tada organizacija neće moći ostvariti prihode od prodaje potrošačima koji su bili spremni na plaćanje veće cijene za odabrani proizvod. Također zbog niske cijene proizvoda potrošači mogu doći do mišljenja ili zaključka da je odabrani proizvod manje vrijedan ili niže kvalitete nego kada bi cijena proizvoda bila visoka, što može rezultirati snižavanjem potrošačevih rezervnih cijena za odabrani proizvod, tj. vrijednosti koju potrošači pridaju proizvodu. Međutim, shodno ranije navedenom, cijena proizvoda ne bi smjela biti niti previše visoka zbog toga što previsoke cijene mogu dovesti do gubitka potencijalnih kupaca te gubitka kontribucije od onih koji su se nižom prodajnom cijenom mogli usluživati uz ostvarivanje profita organizacije (Farris et al, 2014).

Kod linearne funkcije potražnje optimalna se cijena proizvoda može definirati u visini polovice vrijednosti maksimalne rezervirane cijene koja je uvećana za varijabilan trošak, koristeći se sljedećom formulom (Farris et al, 2014):

$$Optimalna\ cijena = \frac{Maksimalna\ rezervirana\ cijena + varijabilni\ trošak}{2}$$

U slučaju kada se govori o linearnoj funkciji potražnje, cijena proizvoda koja maksimizira cjelokupnu kontribuciju se nalazi na polovici linije između maksimalne rezervirane cijene i varijabilnog troška za isti proizvod, kao što je prikazano na Slici 4.



Slika 4. Optimalna cijena kod linearne funkcije potražnje

Izvor: Farris, P. W. , Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J., Metrike marketinga:konačan vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, Zagreb: Mate d.o.o.

U slučaju kada je funkcije potražnje linearna, kod izračuna optimalne cijene može se koristiti realacija optimalnog stanja, tj. formula u kojoj je predstavljen odnos između bruto marže i elastičnosti pri optimalnoj cijeni proizvoda te je optimalna cijena u tom slučaju ona cijena kod koje je bruto marža proizvoda ista kao i negativan odnos obrnuto proporcionalne elastičnosti potražnje. Bruto marža kod optimalne cijene se izračunava korištenjem sljedeće formule:

$$Bruto\ marža\ pri\ optimalnoj\ cijeni\ = \frac{-1}{Elastičnost\ pri\ optimalnoj\ cijeni}$$

Pri određivanju optimalne cijene ponovno dolazi do izražaja kretanje ukupnih troškova tijekom životnog ciklusa proizvoda. U fazi ekspanzije i zrelosti, povećava se količina

proizvodnje i smanjuju jedinični troškovi te se u navedenom razdoblju otvara prostor za snižavanje cijene uz zadržavanje jednake razine povrata na ulaganja (Kosan, 2014).

4.5. Cijena za ostvarenje ciljnog povrata

Kao što je ranije navedeno, utvrđivanje cijene određenog proizvoda je složen proces koji je ovisan o većem broju unutarnjih i vanjskih čimbenika. S obzirom na velik broj tih čimbenika koji imaju utjecaj na poslovanje (npr. rast ili pad potražnje, recesija, ulazak novih konkurenata na tržište, strukturne promjene troškova, uvođenje novih prozvoda), bitno je da promjene na tržištu prate i da se na njih brzo reagira. Kako bi organizacija bila u stanju da se nosi s novonastalom situacijom (kako bi održala udio na tržištu, zadržala stalne kupce, ciljanu dobit, postotak prodaje i slično, ovisno o organizacijskim ciljevima), organizacija treba aktivirati ili promijeniti neke od elemenata marketinškog miksa kako bi se zacrtani ciljevi mogli realizirati. Iz tog razloga, organizacije se često odlučuju na promjenu cijena nekih svojih proizvoda ili usluga (Grbac i Meler, 2010).

Jedan od primjera može biti kada se organizacija susretne s povećanjem broja konkurenata na tržištu te organizacija donese odluku o uvođenju linije novih proizvoda na tržište kako bi se diferencirala, privukla nove i zadržala stalne kupce i zadržala svoj udio na tržištu. Tada organizacija treba definirati cijenu novih proizvoda, a u tom se procesu može voditi mjerilom definiranja cijene uz pomoć čega se osigurava povrat uloženih novčanih sredstava. Ovakvo mjerilo organizaciji pruža informacije o tome kolika bi cijena proizvoda trebala biti ako se investiraju određena novčana sredstva te tada organizacija treba definirati cijenu ciljanog povrata.

Cijena ciljanog povrata se može izračunati korištenjem sljedeće matematičke formule (Grbac i Meler, 2010):

$$Cijena\ ciljanog\ povrata = \text{Jedinični trošak} + \text{očekivani povrat} * \frac{\text{Investirana sredstva}}{\text{Ukupna prodaja u određenom razdoblju}}$$

S obzirom na navedeno može se doći do zaključka da su čimbenici koji imaju utjecaj na cijenu ciljanog povrata jedinični trošak, očekivani povrat, investirana novčana sredstva i ukupna prodaja u određenom vremenskom razdoblju.

S obzirom da na cijenu ciljanog povrata velik utjecaj ima procjena buduće prodaje novog proizvoda, koja se može ali i ne mora realizirati, organizacija se može poslužiti izračunom točke pokrića koja se izračunava sljedećom matematičkom formulom:

$$Točka\ pokrića == \frac{\text{Ukupni fiksni troškovi}}{Jedinična\ prodajna\ cijena - Prosječni\ varijabilni\ troškovi}$$

Točka pokrića je iznimno važan i učinkovit instrument za definiranje međusobnih odnosa između troškova, količine outputa i operativne dobiti na različitim razinama aktivnosti. Uz pretpostavku da neće doći do promjene cijena, organizacija korištenjem modela točke pokrića može isplanirati određenu dobit uz definiranje količine izlaza koji je potreban da bi se ostvarila željena dobit. Također, primjenom ovog modela organizacija može sagledati utjecaj promjena određenih elemenata (prihodi, troškovi, količina) na dobit te mogu raditi različite kombinacije navedenih elemenata kako bi se mogla realizirati što veća dobit organizacije.

Cijena ciljnog povrata je jako konkretan i koristan indikator uz pretpostavku da se procijenjene vrijednosti (npr. broj prodanih jedinica proizvoda) ne mijenjaju. Ako dođe do tržišnih promjena te organizacija ne uspije u realizaciji zacrtane količine prodaje, izračun točke pokrića može biti jako koristan alat.

5. MARKETINŠKE METRIKE U OCJENI USPJEŠNOSTI PRODAJNOG POSLOVANJA

Marketinške metrike su alati kojima se povezuje proces marketinškog planiranja i kontrole. Metrike predstavljaju alate kojima se evaluira utjecaj donesenih odluka i provedenih marketinških strategija na ostvarenje poslovnih ciljeva, između ostalog i utjecaj snižavanja cijena na prodajno poslovanje. Metrike marketinga su osobito važne jer ukoliko pojedini parametri poslovanja nisu mjerljivi, nije moguće ni adekvatno upravljanje njima.

Prodajni ciljevi stoga predstavljaju ishodište na temelju kojeg se odabire optimalan set marketinških metrika s ciljem učinkovitog mjerenja prodajne uspješnosti. „Kako bi se odabrao adekvatan set marketinških metrika kojima se mjeri utjecaj prodajne politike na realizaciju poslovnih ciljeva, nužno je da su ciljevi postavljeni jasno, koncizno i na način da osiguravaju mjerljivost“ (Ambler i sur., 2004). Prodajni ciljevi postavljaju se na način da se osigura adekvatan financijski povrat, tržišna kompetitivnost, da se postigne željeno ponašanje potrošača i prepoznavanje brenda te profitabilnost poslovanja u smislu povrata na ulaganja (Faridyahyaie, 2012 prema Kokkinaki i Ambler, 1999). Kada se navedeni model primjeni na odabrani predmet istraživanja, a to je analiza metoda za mjerenje utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje, zaključuje se da je pri analizi utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje potrebno koristiti skup metrika kojima će se odgovoriti na pitanja kakav je financijski utjecaj sniženja cijena na prodajno poslovanje, kako sniženje cijena utječe na ponašanje potrošača i evaluaciju brenda te kakav je utjecaj cijena na tržišnu strukturu i poslovanje poduzeća u odnosu na konkurente.

Osim prethodno opisanih metrika koje se koriste s ciljem donošenja odluka o cijenama i sniženju cijena (cjenovna premija, rezervirana cijena, postotak valjane vrijednosti, optimalna cijena, cijena za ostvarenje ciljnog povrata), „ocjenu utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje, potrebno je analizirati i putem metrika koje odražavaju uspješnost prodajnog poslovanja, odnosno putem ključnih indikatora performansi u prodajnom poslovanju“ (Kotler, Rackham i Krishaswami, 2006). Pritom je važno osigurati da odabrane prodajne metrike omogućuju odgovor na pitanje u kojoj je mjeri dostignut svaki od postavljenih ciljeva u prodajnom poslovanju. Ključni indikatori performansi u prodajnom poslovanju obično uključuju kvote ili obujam prodaje kojeg prodajno osoblje treba realizirati u određenom vremenskom razdoblju, a koji se može izraziti u nominalnim ili vrijednosnim jedinicama. Na temelju ostvarenja prodajne kvote ili količine potražnje u zadanom vremenu, definira se je li

ostvaren planirani učinak sniženja cijene na prodajno poslovanje u smislu povećanja količine potražnje. Učinak sniženja cijena na prodajno poslovanje potrebno je pratiti po različitim kriterijima, a to su pojedini proizvodi i proizvodne linije, pojedine skupine kupaca i pojedina tržišta. Dugoročni učinak utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje moguće je pratiti putem godišnjeg rasta prodaje koji se izražava u relativnim vrijednostima. ,,Osobito važna metrika prodajnog poslovanja kojom se ocjenjuje je li sniženje cijene opravdano je mjerenje odnosa između troškova prodaje po jedinici određenog proizvoda i povrata na plasman proizvoda. Ova mjera pokazuje kolika je profitabilnost ili ROI po određenim vrstama proizvoda generirana u postojećem sustavu prodajnog poslovanja“ (Gaiardelli i sur., 2007). Utjecaj sniženja cijena potrebno je ocijeniti i u odnosu na pojedine marketinške kanale, odnosno na temelju prosječne duljine prodajnih kanala i prodajnog ciklusa.

U suvremenom poslovanju je osobito važno sustavno pružanje post-prodajnih usluga poput besplatnih montaža, jamstva i sl. Te je stoga u ključne indikatore performansi u prodajnom poslovanju potrebno uključiti i udio prosječnih troškova pružanja post-prodajnih usluga po jedinici proizvoda ili usluge kako bi se profitabilnost prodajnog poslovanja, a time i ostvarenje prodajnih ciljeva preciznije izmjerila (Gairandelli i sur, 2007).

Na temelju analize postojećih istraživanja o marketinškim metrikama (Kokkinaki i Ambler, 1999; Ambler i sur., 2004; Gairandelli i sur., 2007), zaključuje se da pristup marketinškim metrikama u analizi uspješnosti prodajnog poslovanja ne smije biti generički jer se na taj način ne može dati adekvatan odgovor na pitanje u kojoj su mjeri postignuti prodajni ciljevi. Struktura prodajnih ciljeva može se bitno razlikovati u pojedinim poduzećima, a sukladno tome je potrebno prilagoditi i uporabu marketinških metrika koje se koriste u prodajnom poslovanju kao cjelini, kao i prilikom ocjene utjecaja sniženja cijena na uspješnost prodajnog poslovanja.

Utjecaj sniženja cijena na prodajno poslovanje se ne mjeri samo u odnosu na ostvarenu količinu potražnje. Ostali parametri prodajnog poslovanja koje je potrebno uzeti u obzir prilikom sniženja cijena su oscilacije u prodaji, promjene ciljnih skupina kupaca, strukture udjela pojedinih proizvoda u ukupnom obujmu prodaje kao i promjene učestalosti prodajnih narudžbi.

Prilikom donošenja odluke o sniženju cijena očekuju se oscilacije u prodaji s obzirom na količinu, i to u smjeru povećanja prodajnih količina. Sniženje cijene treba ostvariti određeni povrat da bi bilo isplativo pa je stoga zadaća prodajne metrike utvrditi je li oscilacija u

prodajnoj količini dovoljna za ostvarenje željenog povrata. S druge strane na temelju očekivanih oscilacija u količini potražnje (primjerice za sezonske proizvode u turizmu) donose se odluke o snižavanju cijena kako bi se potakla potražnja. Navedeno upućuje na zaključak da je odnos između cjenovnih i prodajnih metrika u poslovanju dvosmjeran. Aviv i Pazgal (2008) analizirajući dvosmjernost odnosa između sniženja cijena i prodajnih oscilacija kod sezonskih proizvoda naglašavaju „razliku između dva tipa potrošača, a to su kratkoročno i strateški usmjereni potrošači. Strateški usmjereni potrošači su oni koji će, očekujući popuste na sezonske proizvode, utjecati na povećanje potražnje prilikom sniženja cijena“ (Aviv i Pazgal, 2008). Na temelju rezultata istraživanja Aviva i Pazgala je vidljivo da prodajnom metrikom oscilacija u količini potražnje prilikom sniženja cijena, poduzeće ujedno stječe uvid u utjecaj sniženja cijene na ponašanje potrošača.

Suvremeni CRM alati (engl. *customer relationship management*) za upravljanje odnosima s kupcima su integrirane računalne platforme koje pružaju skup kvantitativnih i kvalitativnih alata u mjerenju uspješnosti prodajnog poslovanja. Cjenovna elastičnost potražnje nije jednaka za sve skupine kupaca. Stoga je u mjerenje utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje potrebno uključiti mjerenje promjena u ciljnim skupinama potrošača. CRM alati omogućuju uvid u to koje skupine kupaca s obzirom na socio-demografski profil pozitivno, a koje neutralno ili negativno djeluju na sniženje cijene. „Ova je metrika važna jer se njome omogućuje ispitivanje sukladnosti sa postavljenim ciljevima koji proizlaze iz procesa segmentiranja, ciljanja i tržišnog pozicioniranja“ (Bolton i Myers, 2003). Costanigro i sur. (2007) su na primjeru utjecaja promjena cijene na segmentaciju vinskog tržišta dokazali da različite razine cijena imaju značajan utjecaj na promjene u ponašanju potrošača koji su motivirani hedonizmom, a time i na promjene u ukupnim ciljnim skupinama kupaca.

Prilikom snižavanja cijena određenih proizvoda ili usluga u ukupnom asortimanu, nužno je pratiti kakav je učinak sniženja cijene jednog proizvoda na prodaju ostalih proizvoda i usluga. „Učinak sniženja jednog proizvoda na potražnju za drugim proizvodima i uslugama u ukupnom prodajnom portfelju uvjetovan je stupnjem do kojeg su proizvodi i usluge u portfelju međusobno komplementarni“ (Jiao, Simpson i Siddique, 2007). Kada su proizvodi u portfelju komplementarni, sniženje cijene jednog proizvoda može generirati povećanje količine potražnje za drugim povezanim (komplementarnim) proizvodom, a ako između proizvoda u portfelju postoji supstitucijski odnos, sniženje cijene jednog proizvoda može generirati smanjenje potražnje za drugim proizvodom, a time i potencijalne financijske gubitke za poduzeće. Iz tog je razloga nužno mjeriti utjecaj sniženja cijena na prodajno

poslovanje s obzirom na kriterij ukupne strukture i odnosa proizvoda u proizvodnom portfelju poduzeća.

Mjerenje učinka sniženja cijene na učestalost narudžbi osobito je važno kod skupina tvrtki kojima je jedan od primarnih prodajnih ciljeva tržišna penetracija te kod tvrtki kod kojih je trošak opsluživanja i privlačenja kupaca visok pa je opravdanost sniženja cijena potrebno poimati u odnosu na ukupan trošak opsluživanja s ciljem izračuna profitabilnosti prodajnog poslovanja. Kada je odnos između snižene cijene i troška opsluživanja kupca veći od 1, odluka o sniženju cijene je opravdana, a navedenu strategiju nije prihvatljivo koristit kada je odnos između snižene cijene i troška opsluživanja kupca jednak ili manji od 1. Informacije o promjenama u učestalosti narudžbi nakon donošenja odluka o snižavanju cijena dostupne su putem CRM sustava (Farris i sur., 2014).

6. RASPRAVA

Cijena predstavlja marketinšku varijablu koja potrošačima komunicira informaciju o proizvodu ili usluzi te se ona treba analizirati u sklopu teorije ponašanja potrošača. Uz pomoć cijene organizacija se na tržištu pozicionira u odnosu na ponudu konkurencije i potrošačima sugerira koliko pojedini proizvod ili usluga vrijede na tržištu. Kada su odnos cijene i vrijednost za novac u ravnoteži ili viši u odnosu na potrošačeva očekivanja, tada se stvaraju potencijali za razvoj stalnih kupaca. U suprotnom, kriterij zadovoljstva potrošača koji se izražava kao odnos očekivane i dobivene vrijednosti za novac neće ispuniti pa će se kupac preorijentirati na konkurentsku ponudu. Drugim riječima, cijena proizvoda ili usluge potrošačima signaliziraju vrijednost koju mogu očekivati za uloženi novac te na temelju cijene potrošač donosi odluku o kupnji proizvoda ili usluge. Ukoliko se cijena proizvoda ili usluge snižava, postoji realna opasnost da će potrošači percipirati proizvod ili uslugu kao dobro smanjene vrijednosti. Sniženje cijena na preferencije potrošača i percepciju kvalitete proizvoda najveći utjecaj ima kod luksuznih proizvoda i često skupih proizvoda kod kojih se prilikom kupovine potrošači koriste hedonističkim motivima. S druge strane, najmanji utjecaj sniženja cijena se osjeća kod generičkih proizvoda kod kojih se potrošačeva odluka o kupnji temelji na racionalnim motivima, kao što je npr. funkcionalnost, a ne ekskluzivnost, status ili moć kao kod hedonističkih motiva za kupnju luksuznih proizvoda.

Za procjenu utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje koriste se različite marketinške metrike. Metrike predstavljaju sustav za mjerenje uz pomoć kojeg se obavlja proces kvantifikacije trenda, svojstva ili dinamike a njihov je temeljni cilj povećanje djelotvornosti odluka koje su vezane uz marketing i prodaju u svakodnevnom poslovanju poduzeća. Jednu od metrika predstavlja cjenovna premija koja služi za usporedbu cijene određenog *brenda* s konkurentskim cijenama. Potrošači uglavnom prihvaćaju premijsku cijenu ako proizvod ili usluga mogu ispuniti njihove psihološke potrebe i ako je riječ o proizvodima i uslugama koje su različite od konkurencije.

Rezervirana cijena je još jedna od marketinških metrika, a pod njom se podrazumijeva najviši iznos kojeg je potrošač voljan platiti za određeni proizvod ili uslugu, tj. radi se o metrici koja prikazuje vrijednost koju potrošač pridaje određenom proizvodu. Ukoliko organizacija postavi prenisku cijenu, neće se moći ostvariti prihodi koji se mogu ostvariti višom cijenom, a kod previsoke cijene postoji opasnost da će poduzeće izgubiti potrošače zbog toga što nisu voljni platiti visoku cijenu za određeni proizvod. Cijena za koja je određeni proizvod ili uslugu

najprofitabilnija naziva se optimalnom cijenom koja maksimizira kontribuciju i uzima u obzir izračun odnosa količine u odnosu na promjene cijene.

Ako su strateški ciljevi poduzeća usmjereni na povećanje tržišnog udjela i postavljanje cjenovne barijere ulasku novih konkurenata na tržište tada postoje prednosti u primjeni politike sniženja cijena. Navedenu politiku je poželjno koristiti isključivo od strane poduzeća koja primjenjuju strategiju troškovnog vodstva, imaju visoko standarizirane proizvode i ostvaruju nisku razinu fiksnih troškova po jedinici outputa. Poduzeća koja imaju drugačije postavljene strateške ciljeve usmjerene na ciljane tržišne niše i specijalizaciju mogu negativno utjecati na tržišna kretanja i količinu potražnje ukoliko koriste politike sniženja cijena.

Nedostaci politike sniženja cijena u suvremenom okruženju javljaju se u više segmenata poslovanja. Prvi segment je upravljanje troškovima. Tako primjerice, primjena unapređenja prodaje koja nije detaljno praćena učinkom na poslovni rezultat može generirati negativne cjenovne učinke i utjecati na smanjenje profitabilnosti sniženih proizvoda, proizvodnih linija i usluga. Drugi segment poslovanja koji politika sniženja cijena može negativno utjecati je reputacija proizvoda, usluge ili poduzeća u cjelini. Kod poduzeća koja su ulagala značajna sredstva u izgradnju *brenda,* politika sniženja cijena će negativno utjecati na percepciju potrošača, a time i na količinu potražnje. Treći razlog zbog kojeg politika sniženja cijena nije adekvatna strategija u suvremenom konkurentskom okruženju proizlazi iz činjenice da je cjenovnu konkurenciju lako imitirati i na taj se način poduzeća dovode u situaciju cjenovnog rata gdje su svi ponuđači na gubitku, a na dobitku može biti samo krajnji potrošač. Načela suvremenog poslovanja zagovaraju primjenu ne-cjenovne konkurencije i diferencijacijskih alata s ciljem postizanja pozitivne prepoznatljivosti na tržištu. Na temelju navedenog može se zaključiti da je cjenovni oblik konkurencije pogodan samo za generičke proizvode široke potrošnje gdje ne postoji prostor za značajnije diferenciranje proizvoda u odnosu na konkurente.

U radu je naglašena i uloga cjenovnih marketinških metrika na donošenje cjenovnih odluka tijekom različitih faza životnog ciklusa poduzeća. Kontinuirano visoku cjenovnu premiju moguće je postaviti za luksuzne proizvode kod kojih je postojanost brenda visoka, dok je za pomodne proizvode, u prvim fazama životnog ciklusa moguće postaviti visoku premijsku cijenu, no zbog neopstojnosti brenda, količina potražnje i spremnost potrošača na kupnju značajno opada pa je u fazi zrelosti i odumiranja potrebno primjenjivati strategije snižavanja cijene sve do razine točke pokrića ili praga rentabilnosti. Kod generičkih proizvoda i

proizvoda za široku potrošnju je moguće postaviti visoku cijenu s ciljem realizacije što bržeg povrata, a potom se zbog smanjenja obujma troškova po jedinici proizvoda u fazi zrelosti može smanjiti razina cijene ili se ta razlika može iskoristiti s ciljem daljnjeg ulaganja i širenja poslovanja. Za proizvode s vrlo visokom cjenovnom elastičnošću potražnje poželjno je primjenjivati strategiju niske cijene tijekom cijelog životnog ciklusa jer time poduzeće osigurava stabilnu tržišnu poziciju i ujedno stvara barijere za ulazak konkurenata na tržište. Ravnoteža između minimalne i maksimalne cijene utvrđuje se putem metrike optimalne cijene.

Pokazatelj cjenovne premije je *benchmarking* pokazatelj kretanja visine cijene u odnosu na konkurente. Navedenu metriku je potrebno provoditi kontinuirano tijekom životnog ciklusa da bi poduzeće moglo detektirati kada donijeti odluku o snižavanju cijena. Ukoliko tendovi u kretanju cjenovne premije pokazuju značajno više vrijednosti u odnosu na cjenovne premije izravnih konkurenata, poželjno je sniziti cijene u cilju zadržavanja potrebne količine potražnje, i to osobito kada je riječ o generičkim proizvodima.

Rezultatit istraživanja pokazuju da je vrijednost poznavanja marketinških metrika vrlo važna pri donošenju odluka o snižavanju cijena. Pritom je nužno koristiti skup marketinških metrika s obzirom da pojedine metrike opisuju različite utjecaje u okruženju na formiranje cijene. Praćenje cjenovne premije je nužno s obzirom na važnost usporedbe cijena s izravnim konkurentima, a praćenje rezervirane cijene omogućuje generiranje spoznaja o elastičnosti i količini potražnje pri određenoj cijeni. Na temelju maksimalne rezervirane cijene i poznavanja visine varijabilnih troškova formira se optimalna cijena. Imajući na umu obilježja potražnje i konkurencije, moguće je donositi odluke o snižavanju cijena kada je to tržišno utemeljeno, odnosno u slučaju znatno više cjenovne premije u odnosu na izravne konkurente ili u slučaju visoke cjenovne elastičnosti potražnje. Odluka o sniženju cijene može biti donesena i strateški s ciljem stvaranja barijera prema ulasku novih konkurenata, ali je pritom nužno poznavati točku pokrića ili prag rentabilnosti te ne postavljati cijenu ispod tog praga.

U analizi utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje, važno je ostvariti sklad između prodajnih ciljeva i metrika marketinga koje se koriste da bi se ocijenilo u kojoj su mjeri navedeni ciljevi ostvareni. Prodajni ciljevi mjere se putem definiranja ključnih indikatora performansi u prodajnom poslovanju. Ocjena utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje uobičajeno se evaluira putem realiziranih prodajnih kvota po pojedinim proizvodima, tržištima, kupcima i kanalima prodaje te ostalim kriterijima koji mogu biti relevantni s

obzirom na specifične prodajne ciljeve poduzeća. Osobit naglasak u metrikama prodajnog poslovanja je potrebno staviti na analizu između troškova opsluživanja pojedinih skupina kupaca ili tržišta i dobiti po pojedinim kupcima, tržištima ili prodajnim kanalima. Mjerenje profitabilnosti prodaje izraženo omjerom između dobiti i troška usluživanja osobito je važno prilikom primjene politike sniženja cijena koja nameće potrebu za povećanjem prodajne kvote ili količine potražnje za proizvode sa sniženim cijenama. Metrike kojima se mjeri uspješnost prodajnog poslovanja ili realizacija prodajnih ciljeva trebaju biti specifične i održavati svaki od postavljenih prodajnih ciljeva jer generički pristup prodajnim metrikama može rezultirati neadekvatnim informacijama o uspješnosti prodaje, a time i donošenjem krivih ili nepravodobnih odluka u cjenovnom i prodajnom poslovanju poduzeća.

Osim mjerenja utjecaja sniženja cijena na količinu prodaje, važno je osigurati mjerenje utjecaja sniženja na oscilacije u prodaji što je osobito važno kada je priroda prodajnog poslovanja sezonska, mjerenje utjecaja sniženja cijena na strukturu ciljnih tržišnih segmenata, strukturu prodaje u ukupnom proizvodnom i prodajnom portfelju te na promjene u učestalosti narudžbi pri čemu je osobito važno mjerenje odnosa između prinosa uz sniženu cijenu i troškova opsluživanja pojedinih kupaca.

7. ZAKLJUČAK

Cijena se može definirati kao vrijednost proizvoda i usluga iskazana u novcu, a kako bi proizvod ili usluga bili prihvaćeni na tržištu potrebno je formirati cijenu na tržišno prihvatljiv način za što je potrebno poznavanje tržišta i njegove dinamike. Na cijenu utječu mnogi unutarnji i vanjski čimbenici organizacije pa tako cijena proizvoda može biti podložna fluktuacijama tijekom vremena. Cijena također predstavlja element po kojem potrošači donose odluku o kupnji proizvoda ili usluge i važno je da potrošač smatra da plaćanjem određene cijene, tj. gubitkom određenog novčanog iznosa, može zadovoljiti potrebe ili riješiti određeni problem. Uz strateške ciljeve organizacije usko su vezani i cjenovni ciljevi koji trebaju biti usklađeni s financijskim i proizvodnim ciljevima organizacije kao i sa očekivanjima potrošača.

S obzirom na vanjske i unutarnje čimbenike kao i na definirane organizacijske ciljeve, bira se metoda formiranja cijena koju čini skup analitičko-sintetičkih postupaka koje organizacija koristi za formiranje cijene. Ovisno o fazi životnog ciklusa u kojoj se proizvod ili usluga nalaze, priroda proizvoda ili usluge te ulozi određenih proizvoda ili usluga u zadovoljenju potreba potrošača, organizacija može koristiti iste ili različite metode formiranja cijena za pojedine proizvode ili usluge iz svog portfelja. Metode formiranja cijena se dijele na troškovno orijentirane, tržišno orijentirane i konkurentski orijentirane metode. Također cijena se može formirati na temelju percepcije i vrijednostima ciljnih tržišnih segmenata pa se tada govori o PSM metodi koja se bazira na analizi iskustva i doživljaja cijene iz perspektive potrošača.

Utjecaj sniženja cijena na prodaju je slojevit te može imati utjecaja na vrijednost i obujam prodaje ali i na percepciju proizvoda ili usluge od strane potrošača. U praksi se najčešće događa da se sniženjem cijene poveća obujam prodaje te se smanji udio profita po jedinici proizvoda. Kako bi se donijela racionalna odluka o snižavanju cijene, potrebno je poznavati cjenovnu elastičnost potražnje na ciljnim tržištima.

Kako bi se moglo izračunati u kolikoj je mjeri potrebno povećati količinu potražnje u cilju profitabilnog poslovanja organizacije u uvjetima sniženja cijena, kao pokazatelj se koristi profitna marža.

Cijena proizvoda ili usluga potrošačima šalju poruku o vrijednosti proizvoda, tj. djeluje kao informacija ma temelju koje potrošači percipiraju kvalitetu proizvoda ili usluge prije

donošenja odluke o kupnji. Dakle može se reći da se snižavanjem cijene potrošačima šalje poruka koja utječe na smanjenje percepcije vrijednosti proizvoda ili usluga. To naročito vrijedi za potrošače koje pokreću hedonistički motivi, a ne racionalini motivi kod donošenja odluke o kupnji. Drugim riječima, snižavanje cijena ima najveći negativan učinak kod luksuznih *brendova* kod kojih je visoka cijena potvrda društvenog statusa, moći i ekskluzivnosti, dok najmanji utjecaj ima na generičke proizvode. Kao alat za učinkovito praćenje učinka sniženja cijena na prodajno poslovanje koriste se razne marketinške metrike. Njihov je cilj nastojanje da se poveća učinkovitost odluka koje su vezane uz marketing u svakodnevnom poslovanju tvrtke. Kao najčešće metrike koriste se cjenovna premija, rezervirana cijena, postotak valjane vrijednosti, optimalna cijena i cijena za utvrđivanje ciljnog povrata.

Prilikom analize utjecaja sniženja cijena na prodajno poslovanje, uz cjenovne marketinške metrike ključno je i poznavanje prodajnih marketinških metrika koje trebaju biti dizajnirane na način da odgovore na pitanje u kojoj su mjeri ostvareni prodajni ciljevi u poslovanju poduzeća. Na temelju marketinških metrika koje se koriste u prodajnom poslovanju, kao što su odnos dobiti i troškova opsluživanja kupaca na pojedinim tržištima ili po pojedinim prodajnim kanalima te na temelju analize ispunjenja prodajnih kvota, oscilacija u prodajnim količinama, promjena u prodajnom asortimanu, ciljnim skupinama kupaca i frekventnosti naručivanja moguće je evaluirati učinak sniženja cijena na prodajno poslovanje.

Na temelju provedbe istraživanja je u potpunosti odgovoreno na pitanja vezana uz utjecaj cijena na preferencije potrošača i percepciju kvalitete proizvoda te su opisane cjenovne metrike kao i prodajne metrike kojima se mjeri utjecaj snižavanja cijene na prodajno poslovanje. Vrijednost poznavanja metrika proizlazi iz činjenice da su metrike alati za evaluaciju izvedbe prodajnih i marketinških ciljeva u cjelini. Također je detaljno opisan odnos između politika sniženja cijena i faza životnog ciklusa proizvoda i usluge. Može se ocijeniti da je provedbom istraživanja uspješno odgovoreno na postavljena istraživačka pitanja.

POPIS LITERATURE

[1] Ambler, T., Bhattacharya, C. B., Edell, J., Keller, K. L., Lemon, K. N., Mittal, V. (2002). Relating brandand customer perspectives on marketing mangement. *Journal of service Research,* 5(1), 13-25. <raspoloživo na: https://pdfs.semanticscholar.org/6dff/8ce5faa28891a9b5862228519e01158ea701.pdf> , [pristupljeno 12.04.2018.] {27,35}

[2] Ambler, T., Kokkinaki, F., Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3-4), 475-498. < raspoloživo na: https://pdfs.semanticscholar.org/7431/40c4cae9263e38375873d693d722fadb7482.pdf >, [pristupljeno 03.04.2018.] {36}

[3] Andreyeva, T., Long, M. W., Brownell, K. D. (2010). The impact of food prices on consumption: a systematic review of research on the price elasticity of demand for food. *American journal of public health,* 100 (2), 216-222. <raspoloživo na: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2804646/>, [pristupljeno 14.04.2018.] {16}

[4] Aviv, Y., Pazgal, A. (2008). Optimal pricing of seasonal productas in the presence of forward-looking consumers. *Manufacturing & Service Operations Management,* 10(3), 339-359. <raspoloživo na: http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.8707&rep=rep1&type=pdf>, [pristupljeno 20.09.2018.] {36,37}

[5] Bolton, R. N., Myers, M. B. (2003). Price-based global market segmentation for services. *Journal of Marketing,* 67(3), 108-128. <raspoloživo na: https://pdfs.semanticscholar.org/ed00/34302ecba18ca29a5e23baa39b23409add7b.pdf >, [pristupljeno 21.09.2018.]

[6] Brucks, M., Zeithaml, V. A., Naylor, G. (2000). Price and brand name as indicators of quality dimensions for consumer durables. *Journal of the academy of marketing science,* 28(3), 359-374. <raspoloživo na: http://www.academia.edu/download/39465460/Price_and_Brand_Name.pdf>, [pristupljeno 14.05.2018.] {3}

[7] Costanigro, M., McCluskey, J. J., Mittelhammer, R. C. (2007). Segmenting the wine market base on price: hedonic regression when different prices mean different products. *Journal of agricultural Economics*, 58(3), 454-466. <raspoloživo na: https://files.are.ucdavis.edu/uploads/filer_public/2014/03/27/wineprices.pdf>, [pristupljeno 22.09.2018]

[8] Cummings, T. G., Worley, C. G. (2014). *Organization development and change.* Cengage learning.< raspoloživo na: https://cengage.com.au/product/title/organization-development-and-change/isbn/9781133190455> [pristupljeno 14.05.2018.] {5}

[9] Čičin-Šain, D., Krajnović, A., Predovan, M. (2011). Oligopol na tržištu telekomunikacijskih usluga u Republici Hrvatskoj. *Oeconomica Jadertina*, 1(1), 57-75. <raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/file/101799>, [pristupljeno 14.05.2018.] {5}

[10] Elmaghraby, W., Gülcü, A., Keskinocak, P. (2008). Designing optimal preannounced markdowns in the presence of rational customers with multiunit demands. *Manufacturing & Service Operations Management* 10(1), 126-148. <raspoloživo na: https://www.researchgate.net/profile/W_Elmaghraby/publication/220391348_Designing_Optimal_Preannounced_Markdowns_in_the_Presence_of_Rational_Customers_with_Multiunit_Demands/links/0deec52e29a76db496000000/Designing-Optimal-Preannounced-Markdowns-in-the-Presence-of-Rational-Customers-with-Multiunit-Demands.pdf>, [pristupljeno 17.09.2018.] {27}

[11] Fairfield, P. M., Yohn, T. L. (2001). Using asset turnover and profit margin to forecast changes in profitability. *Review of Accounting Studies*, 6(4), 371-385. <raspoloživo na: http://www.academia.edu/download/50604478/a_3A10124305134302016112 8-30763-1nz6a3i.pdf>, [pristupljeno 13.05.2018.] {17}

[12] Faridyahyaie, R. (2012). Identifying marketing effectiveness measures. Poslovna izvrsnost 6(2), 47-58. <raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/file/142461>, [pristupljeno 16.09.2018.] {35}

[13] Farris, P. W., Bendle, N. T. Pfeifer, P. E., Reibstein, D.J. (2014). Metrike marketinga: konačan vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, Zagreb: Mate d.o.o. {3,23,24,25,26,27,28,30,32,38}

[14] Gaiardelli, P., Saccani, N., Songini, L. (2007). Performance measurement of the after-sales service network- Evidence from the automotive industry. *Computers in Industry*, 58(7), 698-708. <raspoloživo na:

http://m.growingscience.com/msl/Vol5/msl_2015_88.pdf>, [pristupljeno 17.09.2018.] {36}

[15] Grbac, B., Meler, M. (2010). Metrika marketinga, Rijeka: Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci. {3,4,23,24,28,29,33,46}

[16] Grgić, Z., Hadelan, L., Očić, V., Šakić, B. (2008). Perspektive hrvatske peradarske industrije. *Ekonomska misao i praksa*, (1), 79-93. <raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/file/41695>, [pristupljeno 13.04.2018.] {17}

[17] Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. Journal of business strategy, 29(4), 41-50. <raspoloživo na: https://pdfs.semanticscholar.org/988a/261d99d55c173eca8687d3c40b2e2910e63a.pdf >, [pristupljeno 18.04.2018.] {9}

[18] Jiao, J. R., Simpson, T. W., Siddique, Z. (2007). Product family design and platform-based product development: a state-of-the-art review. *Journal of intelligent Manufacturing*, 18(1), 5-29. <raspoloživo na: https://www.researchgate.net/profile/Zahed_Siddique/publication/226657508_Product_family_design_and_platform-based_product_development_A_state-of-the-art_review/links/54de10140cf23bf20439f266/Product-family-design-and-platform-based-product-development-A-state-of-the-art-review.pdf>, [pristupljeno 21.09.2018.] {37}

[19] Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your organization on Strategy – with the Balanced Scorecard, 49.* <raspoloživo na: http://www.academia.edu/download/46833152/Kaplan_Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles.pdf#page=50>, [pristupljeno 16.04.2018.] {17}

[20] Kosan, L. (2014). Accounting for marketing: Marketing performance through finacial results. *International Review of Management and Marketing* 4(4), 276-283. <raspoloživo na: http://econjournals.com/index.php/irmm/article/viewFile/955/pdf>, [pristupljeno 17.09.2018.] {30,33}

[21] Kotler, P., Keller, K. L. (2008). *Upravljanje marketingom.* Zagreb: Mate. {4,7,8,9,10,14,17}

[22] Kotler, P., Rackham, N., Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8), 68. <raspoloživo na: http://yuswohady.com/wp-content/uploads/2010/10/Ending-War-Between-Sales-Marketing-Kotler.pdf>, [pristupljeno 18.09.2018.] {16}

[23] Leibenstein, H. (1950). Bandwagon, snob, and Veblen effects in the theory of consumers' demand. *The quarterly journal of economics*, 64(2), 183-207. <raspoloživo na: http://www.redeco.economia.unam.mx/home/Pdf/bibliografia/LeibensteinBandwagon_SnobandVebleneffects.pdf, [pristupljeno 21.05.2018.] {12}

[24] Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M., Netemeyer, R. G. (1993). Price perceptions and consumer shopping behavior: a field study. *Journal of marketing research,* 234-245. <raspoloživo na:https://www.researchgate.net/profile/Nancy_Ridgway/publication/247243361_Price_Perceptions_and_Consumer_Shopping_Behavior_A_Field_Study/links/54b6833a0cf2e68eb27e98b8.pdf>, [pristupljeno 23.05.2018.] {38}

[25] Malić Bandur, K. (2007). Technology in the role of competition od production Companies. *Informatologia,* 40(4), 284-288. <raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/file/33872>, [pristupljeno 21.04.2018.] {6}

[26] Mandić, D. (2009). Long-term impact of sales promotion on brand image. *Market-Tržište,* 21(2), 235-246. <raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/file/81069>, [pristupljeno 22.04.2018.] {22}

[27] Mintz, O., Currim, I. S. (2013). What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities?. *Journal of Marketing,* 77(2), 17-40. <raspoloživo na: http://faculty.bus.lsu.edu/omintz/MC%20Metrics.pdf>, [pristupljeno 17.09.] {30}

[28] Moorthy, K. S., Ping, I. P. (1992). Market segmentation, cannibalization, and the timing of product introductions. *Management science,* 38(3), 345-359. <raspoloživo na: https://pdfs.semanticscholar.org/2933/3d152c33d9627a25b2068d3d310782230ec1.pdf >, [pristupljeno 17.09.2018.] {31}

[29] Nagle, T. T., Hogan, J., Zale, J. (2016). *The strategy and tactics of Pricing: New International Edition.* Routledge. <raspoloživo na: https://content.taylorfrancis.com/books/download?dac=C2016-0-21718-7&isbn=9781315185309&format=googlePreviewPdf>, [pristupljeno, 12.04.2018.] {31}

[30] Nakić, S. (2013). Menadžer proizvoda i životni ciklus proizvoda na tržištu. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta,* 4(2), 0-0. <raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/file/175437>, [pristupljeno 17.04.2018.] {4}

[31] Perica, I. (2017). Comparation of production and service costs in Croatia and cost reduction measures. *Journal Of Accounting and Management,* 7(01), 45-56. <raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/file/287082>, [pristupljeno 27.05.2018.] {4}

[32] Pindyck, R. S., Rubinfeld, D. L. (2005). *Mikroekonomija.* Mate. {15}

[33] Piri Rajh, S., Rajh, E. (2006). Utjecaj cijene i sniženja cijene na percipiranu kvalitetu. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 4(1), 347-364. <raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/file/16859>, [pristupljeno 21.03.2018.] {16,19,20}

[34] Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86 (1), 25-40. <raspoloživo na: http://www.academia.edu/download/32580687/HBR_on_Strategy.pdf#page=25>, [pristupljeno 22.03.2018.] {6,9}

[35] Previšić, J., Bratko, S. (2001). Marketing. Zagreb: Sinergija {9,10}

[36] Ray, S., Jewkes, E. M. (2004). Customer lead time management when both demand and price are lead time sensitive. *European Journal of operational research*, 153 (3), 769-781. <raspoloživo na: http://www.academia.edu/download/39555154/Customer_lead_time_management_when_both_20151030-8185-ki1ozh.pdf>, [pristupljeno 21.03.2018.] {19}

[37] Smith, M. (2002). Derrick's Ice-Cream Company: applying the BCG matrix in customer profitability analysis. *Accounting education*, 11(4), 365-375. <raspoloživo na: https://www.researchgate.net/profile/Malcolm_Smith6/publication/24067403_Derrick%27s_Ice-Cream_Company_applying_the_BCG_matrix_in_customer_profitability_analysis/links/00b4953362799bdc26000000/Derricks-Ice-Cream-Company-applying-the-BCG-matrix-in-customer-profitability-analysis.pdf>, [pristupljeno 28.04.2018.] {6,7,18}

[38] Stewart, D. W. (2009). Marketing accountability: Linking Marketing actions to financial results. *Journal of business research*, 62(6), 636-643. <raspoloživo na: https://www.researchgate.net/profile/Khan_Taufique/post/When_did_ROI_started_to_be_used_in_Marketing/attachment/59d61fdb79197b807797e4f0/AS%3A286248045432837%401445258260422/download/Stewart+2009.pdf>, [pristupljeno 18.09.2018.] {29}

[39] Syverson, C. (2004). Market structure and productivity: A concrete example. *Journal of Political Economy*, 112(6), 1181-1222. <raspoloživo na: http://users.econ.umn.edu/~holmes/class/2003f8601/papers/concreteexample.pdf>, [pristupljeno 18.04.2018.] {5}

[40] Škuflić, L., Turuk, M. (2013). Barijere ulaska malih i srednjih poduzeća u prerađivačku industriju u Hrvatskoj. *Poslovna izvrsnost znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*, 7(2), 23-40. <raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/file/166393>, [pristupljeno 19.05.2018.] {10}

[41] Wakefield, K. L., Inman, J. J. (2003). Situational price sensitivity: the role of consuption occasion, social context and income. *Journal of Retailing*, 79(4), 199-212. <raspoloživo na: http://www.academia.edu/download/33325328/1-s2.0-S0022435903000551-main.pdf>, [pristupljeno 29.04.2018.] {11}

[42] Wang, W. C., Lin, C. H., Chu, Y. C. (2011). Types of competitive advantage and analysis. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 100. <raspoloživo na: http://www.academia.edu/download/32030806/10432-31523-1-PB.pdf>, [pristupljeno 12.05.2018.] {5,6}

[43] Westendorp, P. H. V. (1976, September). NSS-Price Sensitivity Meter (PSM)-A new approach to study consumer perception of price. In *Paper for 25th Esomar Congress, Venice, ISSN* (pp. 0071-3082). <raspoloživo na: https://rwconnect.esomar.org/a-new-approach-to-study-consumer-perception-of-price/>, [pristupljeno 02.05.2018.] {11,12}

POPIS SLIKA

Slika 1. Sjecišta pojedinih linija u PCM metodi formiranja cijena 12

Slika 2. BCG matrica 19

Slika 3. Krivulja potražnje 30

Slika 4. Optimalna cijena kod linearne funkcije potražnje 34