

# Određivanje cijena novih proizvoda

---

**Punek, Tomislav**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:922458>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-19**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**TOMISLAV PUNEK**

**ODREĐIVANJE CIJENA NOVIH PROIZVODA**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**ODREĐIVANJE CIJENA NOVIH PROIZVODA**

**Mentor:**  
**univ. spec. oec. Zlatko Rešetar, pred.**

**Student:**  
**Tomislav Punek**

**Naziv kolegija:**  
**EKONOMIKA PODUZEĆA**

**JMBAG studenta:**  
**0016066091**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. CIJENE.....	2
2.1 Načini na koje tvrtke određuju cijene .....	3
2.2 Koraci u određivanju cijena.....	3
3. CJENOVNA ELASTIČNOST .....	11
3.1 Cjenovna elastičnost potražnje .....	11
3.2 Cjenovna elastičnost ponude .....	12
3.3 Kratkoročna elastičnost u odnosu na dugoročnu .....	12
4. ODREĐIVANJE CIJENA PROIZVODA U HRVATSKOJ .....	14
5. ODREĐIVANJE CIJENE NA PRIMJERU PODUZEĆA .....	21
5.1 O Poduzeću.....	21
5.2 Određivanje cijene .....	21
6. ZAKLJUČAK .....	26
7. POPIS LITERATURE .....	27
7.1 Knjige .....	27
7.2 Internetski izvori.....	27
8. POPIS SLIKA I TABLICA.....	28
8.1 Popis slika.....	28
8.2 Popis tablica.....	28

## SAŽETAK

Rad istražuje proces određivanja cijena proizvoda, važnost cijene za poduzeće kao i razne aspekte koji utječu na njihovo formiranje. Kroz primjer stvarnog poduzeća rad pokazuje utjecaj navika kupaca i strategije proizvođača, distributera i prodavača kao najjače faktore utjecaja na određivanje cijene. Na stvarnom primjeru se također pokušalo pokazati iznimna kompleksnost svih determinanti koje utječu na cijenu, kao i proces kojim, u ovom slučaju distributer, određuje cijenu. Nadalje, rad nastoji istražiti kako se utjecaj cijene utječu na potražnju i ponudu i na taj način i na poslovanje poduzeća. Kroz rad saznajemo i da je određivanje cijena vrlo kompleksan proces za kojeg je važno da sudjeluju stručnjaci, s obzirom na to od kakve je važnosti za poduzeće.

**Ključne riječi:** cijena, strategija, proces, poduzeće.

## ABSTRACT

The paper examines the process of products pricing, its importance for the company and the various aspects that influence the price formation. Through a real business example, the paper discusses the influence of buyers' habits and strategies coming from manufacturers, distributors and sellers as the strongest influencing factors in pricing. The real life example also tried to show the extreme complexity of all the determinants affecting the price, as well as the process by which, in this case, the distributor determines the price. Furthermore, the paper works to investigate how price influences demand and supply, and thus the business of the company. We also learn that pricing is a very complex process in which it is important for experts to participate in, given its importance for the business.

**Key words:** price, strategies, process, business.



## 1. UVOD

Bez obzira na tip proizvoda ili usluge koju kompanija nudi, jedna od tajni dugoročnosti uspješnog poslovanja biti će pravilno određivanje cijena. Odluka o cijeni će ne samo utjecati na buduće prihode nego i kreirati kompetitivnu prednost i pomoći u promociji proizvoda i usluge među konkurencijom.

Cijena koja je previsoka ili preniska će, u najboljem slučaju, ograničiti poslovni rast. U najgorem slučaju će kreirati kritične probleme u prodaji i priteku novca.

Dakle, pravilno kreiranje cijena je izuzetno važan, nažalost i vrlo težak zadatak. Uz mnoštvo faktora koji se trebaju uzeti u obzir, nepoznanice koje je teško predvidjeti mogu također poremetiti svaki plan ili strategiju.

Svjedoci smo efekta nepredvidivosti koje globalizacija, ekonomski sporazumi i integracije te rast internetske trgovina unose tvrtkama koje se sada kontinuirano moraju prilagođavati i korigirati svoje cijene novim trendovima i informacijama. Nadalje, dostupnost informacija putem interneta unijela je dodatne promjene u način određivanja cijena. Potrošači sada mogu u nekoliko trenutaka provjeriti kako konkurencija cijeni isti proizvod ili uslugu, kao i povratne informacije o proizvodu i usluzi. To je posebno važno kada potrošači procjenjuju svoju percepciju proizvoda kao preskupog ili prejeftinog, koristiti će informacije o percipiranoj kvaliteti drugih korisnika kako bi odredio je li cijena dobra.

Iz svega ovoga možemo zaključiti da je visina cijene vrlo delikatno pitanje, danas važnije nego ikad prije. Kontekst u kojem poduzeća posluju je dinamičan i kompleksan, poduzeća u njemu moraju kontinuirano inovirati i preispitivati svoje strategije i prakse. Ponajviše strategije kojima određuju cijene svojih proizvoda ili usluga. Greške će pritom tvrtke koštati ne samo u neostvarenim rezultatima i manjem trenutnom prihodu već i kroz narušenu dugoročnu konkurenatnost i imidž koji, zapisan u svjedočanstvima korisnika na internetu teško umire ili se mijenja.

Zbog svega ovoga je vrlo važno razumijeti kako tvrtke određuju cijene kao i koji čimbenici na krajnju cijenu proizvoda ili usluge. Cilj rada biti će steći razumijevanje o cijenama i zašto su važne. Nadalje, diskutirati će se o elastičnosti cijena i kako elastičnost utječe na cijene proizvoda, slijediti će kako se određuju cijene proizvoda u Hrvatskoj. Detaljnije će se sagledati i specifični primjeri poduzeća i njihove strategije određivanja cijena, kako se nose s konkurencijom, koliko su uspješna u tome i koliko se razlikuju od ostalih na tržištu.

## 2. CIJENE

„Cijene su svuda oko nas. Plaćate najamninu za stan, školarinu za obrazovanje i naknadu za liječnika ili zubara. Zrakoplovnoj tvrtki, željeznici, taksiju ili za prijevoz autobusom morate platiti vozarinu; lokalne komunalne tvrtke nazivaju svoje cijene režijama a lokalna banka traži od vas kamate za novac što ste ga posudili. Cijena vožnje po autocesti naziva se cestarina, a osiguravatelj vašeg automobila naplaćuje vam premiju. Cijene su se kroz povijest dogovarale između kupaca i prodavatelja. „Cjenkanje“ je i dalje sport u nekim područjima. Određivanje istih cijena za sve kupce razmjerno je moderna ideja koja je nastala razvojem velikih maloprodajnih trgovina na kraju devetnaestog stoljeća.

Računalna tehnologija olakšava prodavateljima korištenje softvera za praćenje kretanja klijenta po internetu, daje im mogućnost da prilagođavaju svoje ponude i cijene kupcima. Nove softverske aplikacije isto tako omogućuju kupcima da odmah usporede cijene, s pomoću internetskih robotskih kupaca.

Cijene su tradicionalno djelovale kao glavna odrednica izbora kod kupaca. To je dalje tako kad je riječ o siromašnijim zemljama, siromašnijim skupinama i proizvodima široke potrošnje iako su ne cjenovni čimbenici postali važniji u nedavnim desetljećima, cijena je i dalje jedan od najvažnijih elemenata pri određivanju tržišnog udjela i profitabilnosti. Potrošači i nabavni agenti imaju veći pristup informacijama o cijenama i popustima kod cijena. Potrošači vrše pritisak na maloprodajne trgovce kako bi oni spustili svoje cijene. Trgovci na malo vrše pritisak na proizvođače kako bi oni spustili svoje cijene. Rezultat je tržište koje karakteriziraju veliki popusti i česta unapređenja prodaje.“(Kotler i Keller, 2008: 432)

Cijena je novčani izraz vrijednosti neke robe koji se formirao pod međusobnim utjecajem ponude i potražnje te robe na tržištu. Osnovni činioci koji utječu na formiranje cijene vezani su uz ponudu, mjesto ponude, potrebe i kupovnu moć potrošača. Općenito se u marketingu smatra da su cijene sredstvo, a ne njegov krajnji cilj.

Cijene možemo promatrati s različitih stajališta. Tako razlikujemo cijenu koštanja(stvarni troškovi proizvodnje + radna snaga), cijenu proizvodnje(preneseni dio vrijednosti dijela optjecajnog kapitala + novostvorena vrijednost), cijenu ponude(iznos za koji je prodavalac voljan prodati robu) i cijenu potražnje(iznos koji je voljan platiti kupac).

S obzirom na način na koji se oblikuje cijene na tržištu možemo ih klasificirati na slobodne tržišne cijene, monopolne cijene, administrativne cijene i mješovite (kombinirane) cijene.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.poslovni.hr/leksikon/cijena-586> pristup Kolovoz, 2019.



## 2.1 Načini na koje tvrtke određuju cijene

„Tvrtke mogu formirati svoje cijene na različite načine. U malim tvrtkama cijene obično određuje vlasnik. U velikim tvrtkama cijene obično određuju menadžeri odjela i proizvodnih linija. No i u ovim slučajevima, vrhovna uprava obično određuje opće ciljeve i politike cijena i često odobrava cijene koje predlažu niže razine uprave. U djelatnostima u kojima su cijene ključni čimbenik (zrakoplovno-svemirska industrija, željeznice, naftne kompanije), tvrtke često osnivaju zasebni odjel za cijene, koji određuje cijene ili pomaže drugima da ih odrede. Takav odjel podnosi izvješća odjelu za marketing, financijskom odjelu ili vrhovnoj upravi. Ostali djelatnici koji utječu na određivanje cijena jesu menadžeri prodaje, menadžeri proizvodnje, financijski menadžeri i računovođe.

Rukovoditelji se žale da je određivanje cijena velika glavobolja – i to glavobolja koja iz dana u dan postaje gora. Mnoge tvrtke loše barataju cijenama, dižući ruke pred „strategijama“ s ovakvim argumentom: „Mi određujemo svoje troškove i postavljamo granice zarade koje su tradicionalne za našu djelatnost.“ Druge česte greške su ove: cijene ne revidiraju dovoljno često da bi se iskoristile promjene na tržištu; cijene se određuju samostalno u odnosu na ostatak marketinškog spleta, a ne kao intrinzični elementi strategije pozicioniranja na tržištu; cijene nisu dovoljno različite za različite vrste proizvoda, tržišne segmente, distribucijske kanale i kupovne prilike.“(Kotler i Keller, 2008: 433-434)

## 2.2 Koraci u određivanju cijena

U nastavku rada prikazat ću koje sve strateške korake tvrtke moraju poduzeti te koje sve čimbenike moraju uzeti u obzir prilikom određivanja svojih politika cijena.

Prema P. Kotleru i K. L. Kelleru (2008) imamo 6 koraka kod određivanja cijena:

**„Korak 1: Izbor cjenovnih ciljeva** – Tvrtke prvo moraju odlučiti kako žele pozicionirati svoju tržišnu ponudu. Što su ciljevi jasniji, lakše se može odrediti cijena. Tvrtke mogu imati pet glavnih ciljeva pri određivanju cijena: opstanak, maksimalnu trenutnu dobit, maksimalni tržišni udio, maksimalno ubiranje vrhnja s tržišta ili vodstvo u kvaliteti proizvoda.

- *Opstanak* – Poduzećima će opstanak biti glavni cilj, ako pate zbog prevelikih kapaciteta, jake konkurencije ili promjene u želji potrošača. Sve dok cijene pokrivaju varijabilne troškove i dio fiksnih troškova, poduzeće može dalje poslovati. Opstanak je kratkoročni cilj; u dugom roku tvrtka mora naučiti kako dodati vrijednost ili će nestati.
- *Maksimalna trenutna dobit* – Mnoge tvrtke pokušavaju odrediti cijenu koja će maksimalno povećati trenutne profite. Te tvrtke procjenjuju potražnju i troškove povezane s alternativnim cijenama i biraju cijenu koja će ostvariti najveću trenutnu dobit, dotok novca ili povrat na ulaganja. Takva strategija pretpostavlja da tvrtka zna svoje funkcije potražnje i troška; u stvarnosti, teško ih je procijeniti. Stavljajući naglasak na trenutnu izvedbu, tvrtka možda žrtvuje dugoročnu izvedbu, ignorirajući učinke

drugih varijabli u marketinškom spletu te reakcije konkurenata i pravna ograničenja na cijene.

- *Maksimalni tržišni udio* – Neke tvrtke žele maksimalno povećati svoje tržišne udjele, jer smatraju da će veći obujam prodaje dovesti do nižih troškova po jedinici i do viših dugoročnih profita. Tvrtke postavljaju najniže cijene predpostavljajući da je tržište osjetljivo na cijene. Sljedeći uvjeti pogoduju određivanju niskih cijena: (1) tržište je vrlo osjetljivo na cijene i niska cijena potiče rast tržišta; (2) troškovi proizvodnje i distribucija padaju usporedno sa stjecanjem proizvodnih iskustava; i (3) niska cijena obeshrabruje trenutne i potencijalne konkurente.
- *Maksimalno ubiranje vrhnja s tržišta* – Tvrtke koje razotkrivaju neku novu tehnologiju sklone su postavljanju visokih ciljeva radi maksimalnog ubiranja vrhnja s tržišta. Sony često prakticira metodu ubiranja vrhnja s tržišta u kojoj se cijene u početku postavljaju visoko i s vremenom se postepeno spuštaju. Ubiranje vrhnja s tržišta razumno je u sljedećim uvjetima: (1) dovoljan broj ljudi iskazuje visoku trenutnu potražnju; (2) troškovi proizvodnje u malim količinama nisu tako visoki da anuliraju prednosti traženja najveće cijene koju tržište može podnijeti; (3) visoka početna cijena ne privlači više konkurenata na tržište; i (4) visoka cijena odašilje poruku o imidžu superiornog proizvoda.
- *Vodstvo u kvaliteti proizvoda* – Tvrtka može imati cilj da postane vođa u kvaliteti proizvoda na tržištu. Mnoge marke nastoje postati „pristupačni luksuz“ – proizvodi ili usluge karakterizirani visokom razinom kvalitete, ukusa i statusa, po cijeni koja je tek toliko visoka da ostane pristupačna potrošačima.“(Kotler i Keller: 2008, 437-439)

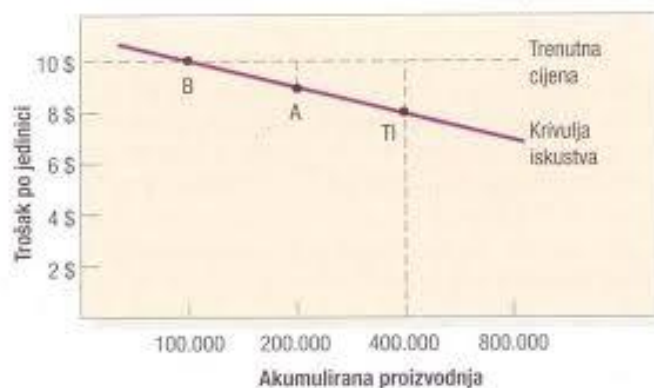
**„Korak 2: Određivanje potražnje** – Svaka će različita cijena dovesti do drukčije razine potražnje i zato će imati i različit utjecaj na marketinške ciljeve tvrtki. U normalnim slučajevima potražnja i cijena su u obratnom odnosu: što je cijena viša, to je potražnja niža. U slučajevima prestižnih roba, krivulja potražnje se katkad naginje prema gore. Jedna tvrtka za parfeme povisila je svoju cijenu i prodala više parfema a ne manje! Neki potrošači misle da viša cijena signalizira kvalitetu. Međutim, ako je cijena previsoka, razina potražnje može pasti.

- *Osjetljivost na cijene* – Prvi je korak u procjenjivanju potražnje razumjeti što utječe na osjetljivost na cijene. Općenito govoreći potrošači su najosjetljiviji na cijene proizvoda koji su skupi ili koji se često kupuju. Manje su osjetljiviji na cijene jeftinih proizvoda ili proizvoda koje rijetko kupuju. Također su manje osjetljivi na cijene kada je cijena samo manji dio ukupnog troška nabave, korištenja i servisiranja proizvoda tijekom njegovoga životnog vijeka. Neki prodavatelj može naplatiti višu cijenu od konkurenata i ipak ostvariti prodaju ako njegova tvrtka može uvjeriti klijenta da nudi najniži ukupan trošak vlasništva. Tvrtke, dakako preferiraju klijente koji su manje osjetljivi na cijene. S druge strane, internet može potencijalno povećati osjetljivost potrošača na cijene. Iako internet povećava mogućnost kupaca osjetljivih na cijene da nađu i daju prednost jeftinijim prodajnim stranicama, mnogi kupci možda nisu tako osjetljivi na cijene. Nešto više o cjenovnoj elastičnosti reći će mo u sljedećem poglavlju.

- *Procjenjivanje krivulja potražnje* – Veće tvrtke pokušavaju mjeriti svoje krivulje potražnje koristeći nekoliko različitih metoda: **statistička analiza** (podaci o cijenama, prodanim količinama itd.), **pokusi s cijenama** (testiranja različitih cijena u stvarnim prodajnim uvjetima), **ankete** (ispitivanje stavova potrošača o cijenama).“(Kotler i Keller: 2008, 439-441)

„**Korak 3: Procjena troškova** – Potražnja određuje gornju granicu cijena koje tvrtke mogu tražiti za svoje proizvode. Troškovi određuju donju granicu. Tvrtke žele zaračunati cijene koje pokrivaju troškove proizvodnje, distribucije i prodaje proizvoda, uključujući poštenu povrat na uloženi napor i rizik. Ipak, kada tvrtke određuju cijene tako da pokrivaju ukupne troškove, neto rezultat nije uvijek profitabilan.

- *Vrste troškova i razine proizvodnje* – Troškovi tvrtke imaju dva oblika, fiksni i varijabilni. **Fiksni troškovi** (poznati i kao **opći troškovi**) su troškovi koji se ne mijenjaju s proizvodnjom ili prihodom od prodaje. Tvrtke moraju plaćati svaki mjesec račune za najamninu, grijanje, kamate, izdatke za plaće, itd., neovisno o proizvodnom učinku. **Varijabilni troškovi** mijenjaju se u izravnom odnosu s razinom proizvodnje. Primjerice, svaki ručni kalkulator što ga Texas Instruments proizvodi obuhvaća trošak plastike, mikroprocesorskih čipova, ambalaže i slično. Ti troškovi imaju tendenciju ostati nepromijenjeni za svaku proizvedenu jedinicu. Nazivaju se varijabilnim troškovima, jer njihov ukupan odnos varira prema broju proizvedenih jedinica.
- **Ukupni troškovi** su zbroj fiksnih i varijabilnih troškova na svakoj danoj razini proizvodnje. **Prosječni trošak** je trošak po jedinici na danoj razini proizvodnje: jednak je ukupnim troškovima podijeljenima s proizvodnjom. Uprava tvrtke nastoji naplatiti cijenu koja pokriva ukupne troškove barem na nekoj danoj razini proizvodnje. Da bi pametno odredila cijenu, uprava mora znati kako se troškovi mijenjaju s različitim razinama proizvodnje.
- *Akumulirana proizvodnja* – Predpostavite da TI ima tvornicu koja proizvodi 3000 ručnih kalkulatora dnevno. Kako TI stječe više iskustva u proizvodnji ručnih kalkulatora, njegove se metode poboljšavaju. Radnici nauče skratiti zadatke, materijali teku lakše i troškovi nabave padaju. Prosječni trošak pada usporedno sa stjecanjem (akumuliranjem) proizvodnog iskustva. Dakle, prosječni trošak za proizvodnju prvih 100000 kalkulatora iznosi 10 dolara po kalkulatoru. Nakon što je tvrtka proizvela 200000 kalkulatora, prosječni je trošak pao na 9 dolara po kalkulatoru. Kad se stečeno proizvodno iskustvo ponovno udvostruči, s proizvodnjom 400000 jedinica, prosječni trošak bit će 8 dolara. Taj pad u prosječnom trošku usporedno sa stjecanjem proizvodnog iskustva naziva se **krivulja iskustva** ili **krivulja učenja**.

Slika 1: Akumulirana proizvodnja<sup>2</sup>

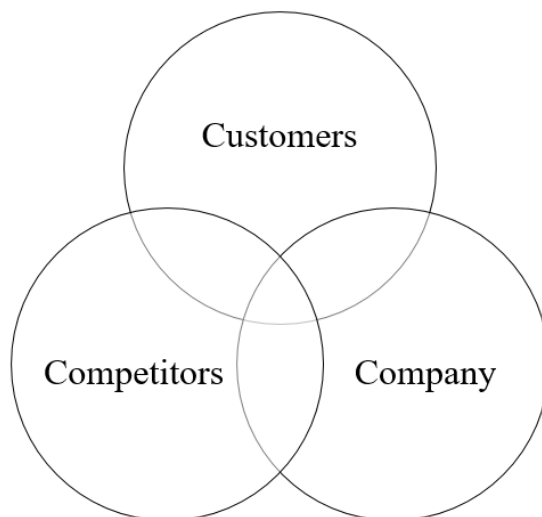
Međutim, određivanje cijena na osnovi krivulje iskustva donosi neke velike rizike. Agresivno postavljanje cijena može dati proizvodu jeftin imidž. Strategija podrazumijeva i da su konkurentni nemoćni sljedbenici. Potiče tvrtku na izgrađivanje više tvornica da bi se udovoljilo potražnji, dok konkurent inovira i stvara tehnologiju s nižim troškovima. Tržišni predvodnik sada ostaje s starom tehnologijom. Određivanje cijena na osnovi krivulje iskustva najčešće se fokusira na troškove proizvodnje, no moguće je poboljšati sve vrste troškova, pa tako i marketinške troškove.

- *Ciljni troškovi* – Na osnovi tržišnih istraživanja određuju se željene funkcije novog proizvoda i cijena po kojoj će se prodati, s obzirom na njegovu privlačnost i cijene konkurenata. Oduzimanjem željene profitne marže od cijena dobivaju se ciljni troškovi koji se moraju ostvariti. Svaki element troškova – dizajn, inženjering, proizvodnja, prodaja – mora se proučavati, i moraju se razmotriti različiti načini smanjenja troškova. Cilj je dovesti konačne projekcije troškova u raspon ciljnih troškova. Ako to nije moguće možda će biti nužno prekinuti razvoj proizvoda, jer se proizvod neće prodavati po ciljnoj cijeni i neće ostvariti ciljnu dobit.“(Kotler i Keller: 2008, 441-443)

**„4. Korak: Analiza troškova, cijena i ponuda konkurenata** – U rasponu mogućih cijena, određenih potražnjom na tržištu i troškovima tvrtke, ona mora uzeti u obzir troškove, cijene i moguće cjenovne reakcije konkurenata. Tvrtka prvo treba razmotriti cijenu najbližeg konkurenata. Ako ponuda tvrtke sadrži osobine koje najbliži konkurent ne nudi, njihova se vrijednost za potrošača treba procijeniti i pridodati na konkurentovu cijenu. Ako ponuda konkurenata sadrži osobine koje tvrtka ne nudi, njihova se vrijednost za potrošača treba procijeniti i oduzeti od cijene koju tvrtka traži. Jednom kad to učini tvrtka je u stanju odlučiti može li računati na veću, istu ili manju cijenu od konkurenata. No, konkurenti mogu promijeniti svoje cijene kao reakciju na cijenu koju je tvrtka postavila.“(Kotler i Keller: 2008, 444)

<sup>2</sup> P. Kotler i K.L. Keller (2008). Upravljanje marketingom 12. izdanje, Mate. Str. 442

„5. Korak: Izbor metode određivanja cijene – Utvrdivši shemu potražnje, potrošača, funkciju troška i cijene konkurenata – na engleskom tri C (*customer's demand schedule, cost function, competitor's prices*) – tvrtka je sada spremna izabrati cijenu. Troškovi određuju donju granicu cijene. Cijene konkurenata i cijena zamjenskih proizvoda daju orijentacijsku točku. Procjene potrošača u odnosu na jedinstvene karakteristike proizvoda određuju gornju granicu cijene. Tvrtke biraju metodu formiranja cijena koja uključuje jednu od ove tri stavke razmatranja, ili više njih. Razmotrit ćemo šest metoda za postavljanje cijena: određivanje cijena s maržom, određivanje cijena prema ciljnom povratu, na osnovu percipirane vrijednosti, na osnovu vrijednosti, na temelju tekućih cijena i aukcijsko određivanje cijena.



Slika 2: Model 3 C<sup>3</sup>

- *Formiranje cijena s maržom* – Najjednostavnija metoda je pridodavanje standardne marže na troškove proizvoda. Građevinske tvrtke pripremaju ponude za poslove tako da procijene ukupan trošak projekta i dodaju standardnu maržu za dobit. Pravnici i računovođe obično određuju svoje cijene dodavanjem standardne marže na svoje utrošeno vrijeme i troškove.

Trošak proizvođača po jedinici je određen formulom:

$$\text{Trošak po jedinici} = \text{Varijabilni trošak} + \frac{\text{Fiksni trošak}}{\text{Prodaja jedinica}}$$

A kada proizvođač želi prodajom zaraditi na marži formula glasi:

$$\text{Cijena s maržom} = \frac{\text{Trošak po jedinici}}{(1,0 - \text{željeni povrat na prodaju})}$$

<sup>3</sup> Model 3 C, Izvor <https://www.waca.associates/en/web-analytics-dictionary/3cs-model/>, pristup Kolovoz 2019.

Tvrtke koje uvode novi proizvod često postavljaju njegovu cijenu previsoko, u nadi da će što brže vratiti svoje troškove. No ta strategija može biti fatalna ako konkurent postavlja niske cijene. Ipak određivanje cijene s maržom i dalje je popularno. Prvo, prodavatelji mogu odrediti troškove mnogo lakše nego što mogu procijeniti potražnju. Vezujući cijenu za troškove, prodavatelji pojednostavljaju zadatak određivanja cijena. Drugo, u slučajevima kada sve tvrtke na tržištu koriste tu metodu određivanja cijena, cijene imaju tendenciju da budu slične. Treće, mnogi ljudi smatraju da je cijena zajedno s maržom poštenija i za kupce i za prodavatelje. Prodavatelji ne iskorištavaju kupce kada potražnja potonjih postaje akutna, a prodavatelji dobivaju pošten povrat na svoja ulaganja.

- *Određivanje cijena prema ciljnom povratu* – Pri određivanju cijena prema ciljnom povratu, tvrtka odlučuje koja će cijena dovesti do ciljne stope povrata na njezina ulaganja. General Motors koristi ciljne cijene, formirajući cijene svojih automobila tako da ostvaruje 15 do 20 postotni ROI. Tu metodu koriste i javne komunalne službe koje trebaju ostvariti pošten povrat na svoja ulaganja.

$$\text{Ciljna cijena povrata} = \text{trošak po jedinici} + \frac{\text{željeni povrat} \times \text{uloženi kapital}}{\text{Broj prodanih jedinica}}$$

Proizvođač će ostvariti željeni ROI, pod uvjetom da se njegovi troškovi i procjene prodaje pokažu točnima. No što ako prodaja ne dostigne željeni obujam jedinica? Proizvođač može pripremiti dijagram točke pokrića da bi doznao što bi se dogodilo na drugim razinama prodaje (slika 3). Fiksni troškovi su isti, neovisno o obujmu prodaje. Varijabilni troškovi povećavaju se obujmom prodaje. Ukupni troškovi iznose zbroj fiksnih i varijabilnih troškova. Krivulja ukupnog počinje na nuli i raste s svakom prodanom jedinicom.



Slika 3: Dijagram točke pokrića za određivanje ciljne cijene povrata i obujma točke pokrića<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Dijagram točke pokrića, Izvor

<https://repozitorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A739/datastream/PDF/view>, pristup Kolovoz 2019.

Krivulja ukupnog prihoda siječe krivulju ukupnog troška na položaju određenog broja prodanih jedinica. Taj obujam označuje točku pokrića. To se može provjeriti formulom:

$$\text{Obujam točke pokrića} = \frac{\text{fiksni trošak}}{(\text{cijena} - \text{varijabilni trošak})}$$

Proizvođači jako puno ovise o elastičnosti cijena i o cijenama konkurenata. Kada se formiraju cijene prema ciljnim cijenama, postoje tendencija da se te važne stavke zanemare. Proizvođač more razmišljati o različitim cijenama i procijeniti njihove vjerojatne učinke na obujam prodaje i profite. Proizvođač također treba tražiti načine kako bi smanjio svoje fiksne i varijabilne troškove, jer će niži troškovi smanjiti i obujam prodaje, koji je nužan da bi se stiglo do točke pokrića.

- *Određivanje cijene na temelju percipirane vrijednosti* – Percipirana vrijednost sastavljena je iz nekoliko elemenata, kao što su imidž kupca o performansi proizvoda, nabavni lanac, kvaliteta jamstva, podrška za korisnike i mekše odlike kao što su ugled dobavljača, pouzdanost i poštovanje. Osim toga svaki potencijalni kupac stavlja drukčiju težinu na te razne elemente, s rezultatom da će neki biti kupci cijena, drugi kupci vrijednosti a treći pak lojalni kupci. Tvrtke trebaju imati različite strategije za sve te tri skupine. Za kupce cijena tvrtke trebaju ponuditi ogoljene proizvode i umanjene usluge. Za kupce vrijednosti, tvrtke trebaju dalje inovirati nove vrijednosti i agresivno reafirmirati vrijednost proizvoda. Za lojalne kupce tvrtke trebaju ulagati u izgradnju odnosa i u prisne dodire s klijentima. Ipak ne reagiraju svi kupci pozitivno kada neka tvrtka tvrdi da njezina ponuda daje više ukupne vrijednosti. Uvijek postoji jedan segment kupaca koje zanima samo cijena. Uvijek postoje kupci koji smatraju da tvrtke preuveličavaju kvalitetu svojih proizvoda i usluga. Jedna je tvrtka instalirala svoj softverski sustav u jednoj ili u dvije tvornice druge tvrtke. Obilna i dobro dokumentirana analiza ušteda troškova uvjerila je klijenta da kupi taj softver za svoje druge tvornice.
- *Određivanje cijene na temelju vrijednosti* – Tvrtke osvajaju lojalnost klijenata, računajući razmjerno niske cijene za visokokvalitetne ponude. IKEA i Southwest Airlines spadaju među najbolje praktičare formiranja cijena na temelju vrijednosti. Određivanje cijene na temelju vrijednosti nije samo stvar snižavanja cijena: riječ je o reinženjeringu operacija tvrtke kako bi mogla proizvoditi uz niže troškove bez žrtvovanja kvalitete, te znatnim smanjenjem cijena privući velik broj klijenata svjesnih vrijednosti.
- *Određivanje cijena na temelju tekućih cijena* – Kod metode određivanje cijene na temelju tekućih cijena, tvrtka određuje svoju cijenu uglavnom prema cijenama konkurenata. Tvrtka će možda računati istu, veću ili manju cijenu od cijene svog glavnog konkurenata (ili glavnih konkurenata). Na oligopolnim tržištima na kojima se prodaje roba poput čelika, papira ili gnojiva, tvrtke obično računaju istu cijenu. Manje tvrtke „slijede vodu“ i mijenjaju svoje cijene kada se promijene cijene tržišnog predvodnika, a ne kad se njihova vlastita potražnja ili troškovi promijene. Neke tvrtke naplaćuju niske premije ili pružaju mali popust, no veličinu razlike zadržavaju istom. Tako manje benzinske maloprodajne tvrtke obično računaju nekoliko centi manje za galon benzina od velikih naftnih tvrtki, ali ne dopuštaju da se ta razlika poveća ili

smanji. Određivanje cijena na temelju tekućih cijena vrlo je popularno. Kada je teško mjeriti troškove ili kada je odgovor konkurencije neizvjestan, tvrtke osjećaju da je tekuća cijena dobro rješenje, jer smatraju da odražava kolektivnu mudrost tržišta.

- *Aukcijsko određivanje cijena* – Aukcijsko određivanje cijena postaje sve popularnije, osobito s razvojem interneta. Postoji više od 2000 elektronskih tržišta, na kojima se prodaje sve – od svinja i rabljenih automobila do brodskih tereta i kemikalija. Jedna od glavnih svrha aukcija je rješavanje suvišnih zaliha ili pak prodaja rabljene robe. Tvrtke moraju poznavati tri glavne vrste aukcije i njihove različite procedure određivanja cijene.“(Kotler i Keller: 2008, 444-448)

**Engleske aukcije (rastuće ponude)** – Započinje s niskom cijenom koju postavlja prodavatelj. Kako rastu ponude, tako se povećava i cijena. Proizvod je prodan onom ponuditelju koji je ponudio najvišu cijenu.

**Nizozemske aukcije (opadajuće ponude)** – Prodavatelj postavlja cijenu koja je iznad realne cijene proizvoda ili usluga te postupno spušta traženu cijenu. Proizvod je prodan onom ponuditelju koji prvi prihvati trenutno traženu cijenu.

**Aukcije sa zapečaćenim ponudama** – Ponuditelji daju zapečaćene ponude, tako da ostali sudionici ne znaju kakva je ponuda. Proizvod je prodan onom ponuditelju koji je ponudio najvišu cijenu.<sup>5</sup>

**„6. korak: Izbor konačne cijene** – Metode određivanja cijene smanjuju raspon mogućnosti prema kojima tvrtka može izabrati svoju konačnu cijenu. U izboru te cijene tvrtka mora uzeti u obzir i dodatne čimbenike, pa tako i učinak drugih marketinških aktivnosti, vlastitu politiku cijena, metodu podjele rizika i dobiti pri određivanju cijena te utjecaj cijena na druge sudionike.

- *Učinak drugih marketinških aktivnosti* – Konačna cijena mora uzeti u obzir kvalitetu i promidžbu marke u odnosu na kvalitetu i promidžbu konkurentskih marki.
- *Cjenovna politika tvrtki* – Mnoge tvrtke uspostavljaju odjele za cijene, zadužene za razvoj cjenovnih politika i za određivanje ili odobravanje odluka. Cilj je osigurati da prodajni djelatnici ponude cijene koje su kupcima razumne, a tvrtki profitabilne.
- *Podjela rizika i dobiti pri određivanju cijena* – Kupci će možda odolijevati ponudi prodavatelja, jer u njoj vide visoku razinu rizika. Prodavatelj ima izbor ponuditi preuzimanje dijela rizika, ili cijelokupnog rizika, ako ne ispuruči punu vrijednost koju je obećao.“(Kotler i Keller: 2008, 448-449)

---

<sup>5</sup> Izvor [https://hr.wikipedia.org/wiki/Online\\_dražba](https://hr.wikipedia.org/wiki/Online_dražba), pristup Kolovoz 2019.



### 3. CJENOVNA ELASTIČNOST

„Elastičnost mjeri osjetljivost jedne varijable na drugu. Preciznije, to je brojka koja nam kaže za koliko posto će se promjeniti jedna varijabla ako druga varijabla poraste za 1%. Na primjer, cjenovna elastičnost potražnje mjeri osjetljivost količine potražnje na promjene cijena. Ona nam govori za koliko postotaka će se promjeniti količina potražnje nekog dobra ako cijena tog dobra poraste za 1%.

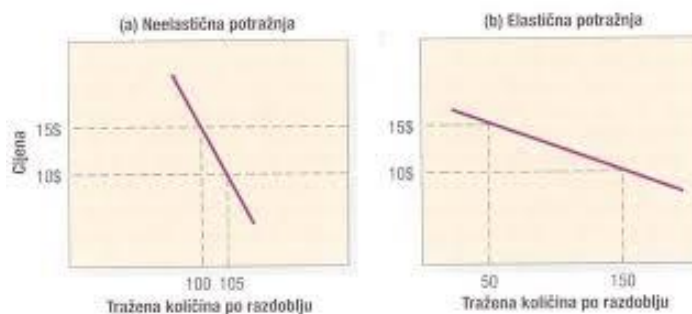
#### 3.1 Cjenovna elastičnost potražnje

Razmotrimo detaljnije ovaj pojam. Označimo li količinu i cijenu s Q i P, cjenovna elastičnost potražnje se može zapisati kao:

$$E_p = (\% \Delta Q) / (\% \Delta P)$$

$E_p$  predstavlja elastičnost cijene,  $\% \Delta Q$  označava postotnu promjenu količine a  $\% \Delta P$  postotnu promjenu cijene.

Cjenovna elastičnost potražnje obično ima negativnu vrijednost. Kad cijena dobra poraste, količina potražnje obično pada. Kad cjenovna elastičnost poprimi vrijednost veću od 1 ( $E_p > 1$ ), kažemo da je potražnja cjenovno elastična jer je smanjenje tražene količine u postocima veće od postotnog porasta cijena. Ako cjenovna elastičnost potražnje poprima vrijednost manju od 1 ( $E_p < 1$ ) kažemo da je potražnja cjenovno neelastična. Općenito, cjenovna elastičnost potražnje za nekim dobrom ovisi o raspoloživosti drugih dobara kojima bi se to moglo zamjeniti. Ako postoje bliski supstituti, porast cijena će navesti potrošača na smanjenje kupovina dobra čija je cijena porasla i na povećanje kupnji nekog supstituta. U tom će slučaju potražnja biti visoko cjenovno elastična. Ako nema bliskih supstituta, potražnja će obično biti cjenovno neelastična.“(Pindyck i Rubinfeld: 2005, 30-31)



Slika 4: Neelastična i elastična potražnja<sup>6</sup>

<sup>6</sup> P. Kotler i K.L. Keller (2008). *Upravljanje marketingom* 12. izdanje, Mate. str. 439

„Stručnjaci moraju znati koliko je potražnja osjetljiva odnosno elastična na promjene cijena. Slika 4 prikazuje dvije krivulje. U krivulji potražnje (a) povećanje cijene s 10 dolara na 15 dolara dovodi do razmjerno malog pada u potražnji s 105 na 100. U krivulji potražnje (b) isto povećanje cijene dovodi do znatnog pada u potražnji sa 150 na 100. Ako se potražnja gotovo ne mijenja nakon manje promjene u cijeni kažemo da je potražnja neelastična. Ako se potražnja značajno mijenja, potražnja je elastična. Što je elastičnost veća, to će biti veći i porast obujma nakon smanjenja cijene za jedan posto. Potražnja će vjerojatno biti manje elastična pod sljedećim uvjetima: (1) Postoji mali broj supstituta ili konkurenata, ili ih uopće nema; (2) kupci ne primjećuju odmah višu cijenu; (3) kupci sporo mijenjaju svoje navike kupovanja; (4) kupci misle da su više cijene opravdane.

Elastičnost cijena ovisi o veličini i pravcu promjene cijene o kojoj se razmišlja. Može biti neznatna s malom promjenom cijene, i značajna s velikom promjenom cijene. Ona može biti različita prilikom snižavanja cijena, nasuprot podizanju cijena, a može i postojati i pojas cjenovne ravnodušnosti u kojem promjene cijena imaju malen ili nikakav učinak. Dugoročna elastičnost cijena može biti različita od kratkoročne elastičnosti. Kupci će možda i dalje kupovati od trenutnog dobavljača nakon povećanja cijene, no na kraju će promijeniti dobavljača. U tom je slučaju potražnja elastičnija na dugi rok nego na kratki rok. A može se dogoditi i obratno: kupci će možda napustiti dobavljača nakon što ih obavijesti o povećanju cijene, no poslije će se vratiti. Razlika između kratkoročne i dugoročne elastičnosti znači to da prodavatelji neće znati ukupni učinak promjene cijene sve dok ne prođe stanovito vrijeme.“ (Kotler i Keller: 2008, 439-440)

### **3.2 Cjenovna elastičnost ponude**

„Cjenovna elastičnost ponude je postotna promjena količine ponude izazvana povećanjem cijene od 1%. Ova je elastičnost obično pozitivna jer viša cijena potiče proizvođače na povećanje proizvodnje.

Možemo govoriti o elastičnosti ponude s obzirom na promjenu ostalih varijabli poput kamatnih stopa i cijena sirovina i drugih poluproizvoda koji se upotrebljavaju u proizvodnji određenog proizvoda. Na primjer, za većinu proizvedenih dobara elastičnosti ponude s obzirom na cijene sirovina su negativne. Porast cijene sirovinskog inputa značit će više troškova za tvrtku; uz ostale stvari nepromijenjene, ponuđena količina će se smanjiti.“ (Pindyck i Rubinfeld: 2005, 33)

### **3.3 Kratkoročna elastičnost u odnosu na dugoročnu**

„Prilikom analize ponude i potražnje, važno je razlikovati kratki rok od dugog roka. Drugim riječim, pitamo li za koliko se ponuda ili potražnja promjenila zbog promjene cijene, moramo znati koliko je vremena proteklo prije mjerenja promjena količina potražnje ili ponude. Ako pustimo da prođe tek kratko vrijeme poput jedne godine ili manje, radi se o kratkom roku. U dugom roku riječ je o vremenskom razdoblju koje omogućuje potrošačima ili proizvođačima

da se potpuno prilagode promjeni cijene. U načelu, kratkoročne krivulje ponude i potražnje izgledaju vrlo različito od ekvivalentnih dugoročnih krivulja.

**Potražnja** – Kod mnogih dobara cjenovna elastičnost potražnje je mnogo veća u dugom nego u kratkom roku. S jedne strane, treba proteći određeno vrijeme da potrošači promijene svoje navike. Na primjer, dođe li do oštrog poskupljenja kave, količina potražnje će se smanjivati postupno, jer će potrošači postupno smanjivati svoju potrošnju kave. Nadalje, potražnja za nekim dobrom može biti povezana sa zalihama drugog dobra kod kojeg su promjene vrlo spore. Na primjer, potražnja za benzinom je dugoročno mnogo elastičnija nego u kratkom roku. Znatno povećanje cijene benzina će kratkoročno smanjiti količinu potražnje za benzinom jer će vozači početi voziti manje, ali će se najveći učinak pokazati kad potrošači počnu kupovati manje automobile koji manje troše. Međutim budući da se zalihe neprodanih automobila smanjuju polako, i količina potražnje za benzinom će se smanjivati polako.

**Ponuda** – I elastičnost ponude se razlikuje u kratkom i dugom roku. Kod većine proizvoda dugoročna ponuda je znatno cjenovno elastičnija od kratkoročne ponude. Tvrtke se kratkoročno suočavaju s ograničenjima kapaciteta i trebaju vremena za povećanje kapaciteta izgradnjom novih proizvodnih postrojenja i zapošljavanjem novih radnika. Ovo ne znači da ponuđene količine neće naglo porasti dođe li do velikog porasta cijena. Čak i kratkoročno, tvrtke mogu povećati proizvodnju korištenjem postojećih postrojenja više sati tjedno, plaćanjem prekovremenih sati radnicima te trenutačnim zapošljavanjem novih radnika. Međutim tvrtke će biti u stanju znatnije povećati proizvodnju kad budu imale vremena proširiti i zaposliti veći broj radnika na neodređeno vrijeme.

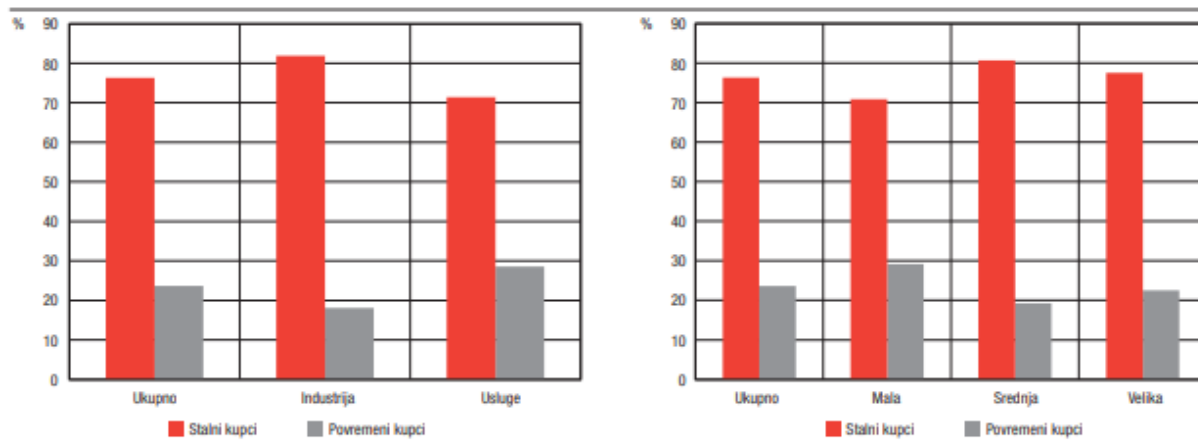
Za neke je dobra i usluge ponuda potpuno neelastična. To je slučaj s iznajmljivanjem stanova u većini gradova. Kratkoročno, postoji samo fiksni broj stanova za iznajmljivanje. Stoga porast potražnje samo povisuje najamnine. Dugoročnije, ako nema propisa koji ograničavali najamnine, više najamnine potiču na renoviranje postojećih stanova i izgradnju novih. To dovodi do porasta ponuđene količine.

Međutim, postoje i dobra kod kojih tvrtke mogu pronaći načina da povećaju ponudu čak i kratkoročno – ako postoji dovoljno dobar cjenovni poticaj. Budući da različita ograničenja poskupljuju brzo povećanje proizvodnje, moguće je da će cijene morati znatno porasti da bi se dobio mali kratkoročni porast ponuđene količine.“( Pindyck i Rubinfeld: 2005, 35-40)

#### 4. ODREĐIVANJE CIJENA PROIZVODA U HRVATSKOJ

Do sada smo se bavili varijablama utjecaja na cijenu te smo vidjeli što su faze koje poduzeće mora proći kako bi odredilo cijenu, točnije to su faze koje bi bilo poželjno za proći, ali ju ne prolaze sva poduzeća bilo zbog nedostatka znanja ili jednostavno slabije konkurencije na tržištu. U ovom dijelu ćemo vidjeti kako poduzeća u Hrvatskoj određuju cijene svojih proizvoda.

HNB je objavio istraživanje 2012. godine gdje je dao detaljnu analizu tog problema i ovdje će mo se držati tog istraživanja. Temeljeno na jednom proizvodu koji je za poduzeće najznačajniji utvrdilo se da je udio glavnog proizvoda relativno visokih 74%, što upućuje na to da je glavni proizvod reprezentativan za ukupni prihod od prodaje. Isto tako to je istraživanje pokazalo da poduzeća najveći dio ukupnog prihoda od prodaje ostvaruju na domaćem tržištu (74%), a osjetno manji na tržištu eurozone (20%) i u drugim zemljama (6%). Nadalje, vrsta odnosa koji poduzeće ima s kupcima, tj. je li taj odnos pretežno na dugoročnoj osnovi ili na povremenoj, može imati utjecaja na politiku cijena poduzeća. Smatra se kako postoji tendencija da poduzeća s pretežno dugoročnim odnosima s kupcima rjeđe preispituju cijene, odnosno nastoje odgoditi promjenu cijene u slučaju nastanka određenih šokova. Takvo se ponašanje može objasniti time što se, kada poduzeće ima znatan broj kupaca s kojima posluje duže od jedne godine, može smatrati da ono ima svojevrsni implicitni ugovor s njima, što pak utječe na to da su cijene tog poduzeća u manjoj mjeri fleksibilne.<sup>7</sup>

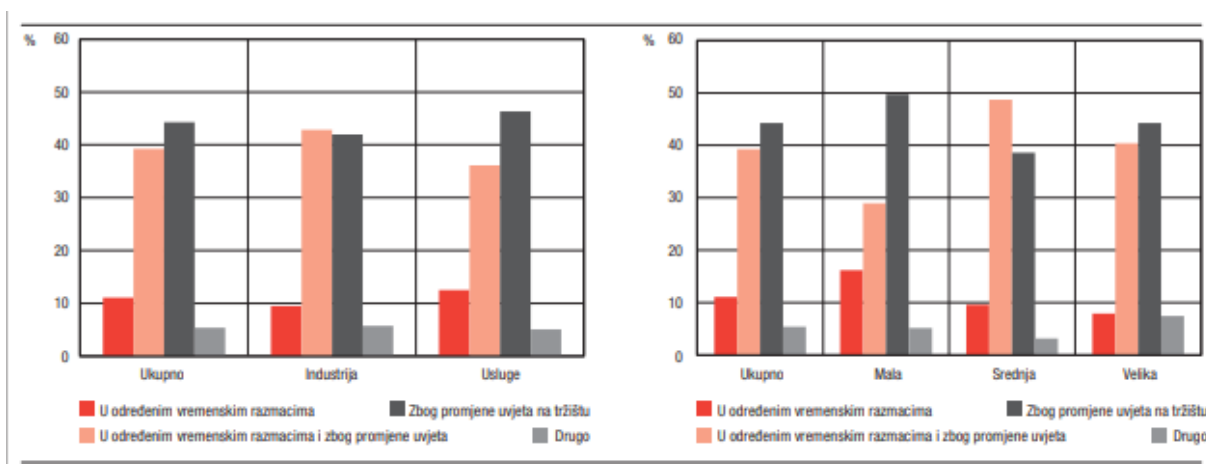


Slika 5: Dugoročnost odnosa s kupcima: udio stalnih kupaca u prihodima od prodaje glavnog proizvoda<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.

<sup>8</sup> Dugoročnost odnosa s kupcima, izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup kolovoz 2019.

Rezultati ankete provedene u Hrvatskoj pokazuju da 11% poduzeća primjenjuje pristup preispitivanju cijena samo u određenim vremenskim razmacima, 44% ih preispituje cijene kao odgovor na značajne promjene uvjeta na tržištu, a 39% ih primjenjuje mješovitu strategiju, tj. kada je situacija na tržištu uobičajena, primjenjuju tzv. time-dependent strategiju, a kada na tržištu dođe do značajnih šokova, prelaze na tzv. state-dependent strategiju. Udio poduzeća koja se koriste strategijom preispitivanja cijena u određenim vremenskim razmacima nešto je veći u sektoru usluga te kod malih poduzeća. Dakle, u uobičajenim uvjetima oko 50% poduzeća primjenjuje pristup preispitivanju cijena u određenim vremenskim razmacima. Međutim, u slučaju nastanka određenih većih šokova u gospodarstvu samo će 11% poduzeća nastaviti primjenjivati strategiju preispitivanja cijena u određenim vremenskim razmacima, dok će 84% primjenjivati pristup koji ovisi o situaciji na tržištu. U Hrvatskoj je veći udio poduzeća koja u slučaju nastanka značajnih šokova na tržištu primjenjuju pristup preispitivanju cijena koji ovisi o situaciji na tržištu (tzv. state-dependent strategija) od onog u eurozoni gdje se kreće oko dvije trećine<sup>8</sup>, tako da se na temelju tog indikatora može zaključiti da je nefleksibilnost cijena u Hrvatskoj manje izražena u usporedbi s eurozonom, odnosno da je u Hrvatskoj fleksibilnost cijena veća u slučaju nastanka šokova.<sup>9</sup>

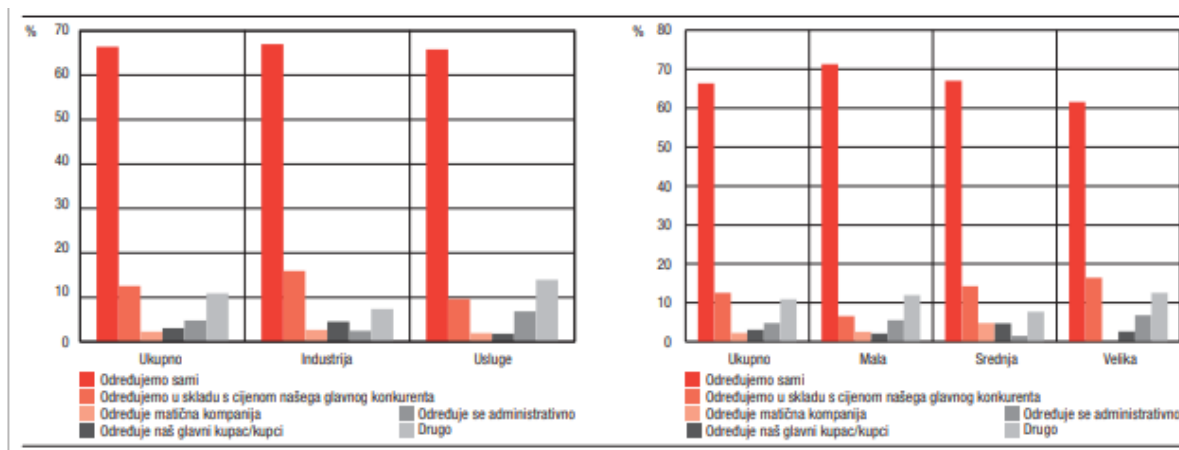
Slika 6: Strategije prilagodbe cijena<sup>10</sup>

Poznato je da u slučaju savršene konkurencije sva poduzeća na istom tržištu određuju cijenu na jedinstvenoj razini na kojoj dolazi do čišćenja tržišta, nema profitnih marži i cijene su jednake graničnim troškovima te stoga ne dolazi do inertnosti cijena. Nefleksibilnost cijena moguća je jedino u uvjetima kada postoji određeno odstupanje od savršene konkurencije, tj. kada postoji određeni stupanj autonomije poduzeća pri određivanju cijena. U modelima nesavršene konkurencije poduzeća određuju cijenu tako da na granične troškove zaračunavaju određenu profitnu maržu te postoji prostor da se cijena ne mijenja u slučajevima kada dođe do promjene troškova. Premda se s jedne strane pokazalo da se više od 70% poduzeća u Hrvatskoj suočava

<sup>9</sup> Izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.

<sup>10</sup> Strategije prilagodbe cijena, izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.

sa snažnom konkurencijom, odnosno ima ograničenu tržišnu snagu, rezultati ankete upućuju na to da pretežni dio poduzeća u Hrvatskoj (oko dvije trećine) ima autonomiju u vezi s određivanjem cijena svojih proizvoda, koja je ključni preduvjet za postojanje određenog stupnja nefleksibilnosti cijena. Taj je udio podjednak u sektorima industrije i usluga.<sup>11</sup>



Slika 7: Stupanj autonomije poduzeća pri određivanju cijena glavnog proizvoda<sup>12</sup>

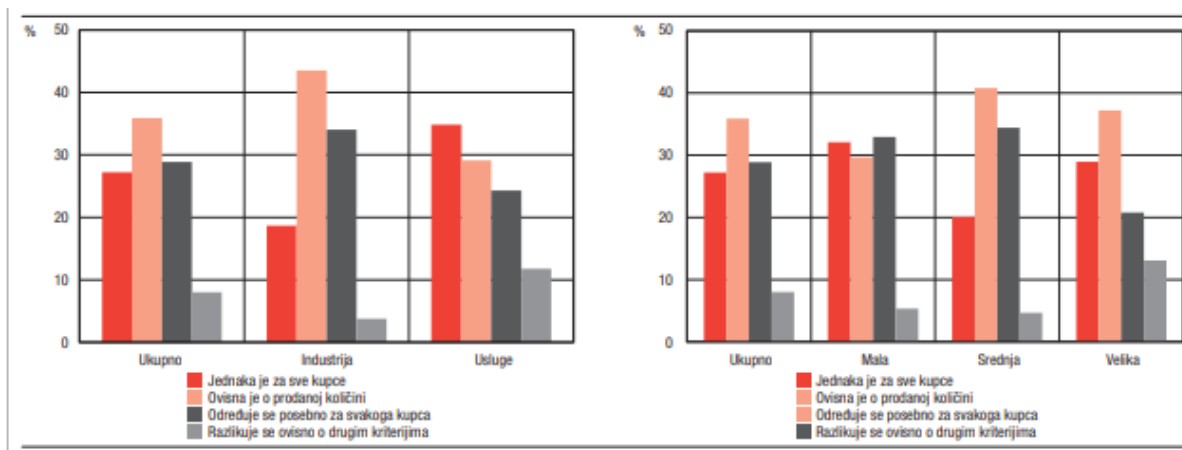
Iz Slike 7. vidljivo je da samo 13% poduzeća u Hrvatskoj cijene određuje u skladu s cijenom glavnoga konkurenta (lidera), dok je taj udio u eurozoni u prosjeku nešto veći te iznosi 26%. Iz spomenutog je indikatora vidljivo da na hrvatskom tržištu postoji veća mogućnost nominalne rigidnosti cijena u usporedbi s tržištem eurozone (u slučaju da su svi drugi uvjeti isti). Osim toga, važno je spomenuti i drugi primjer u kojem se može očekivati da ne postoji pozitivna korelacija između stupnja fleksibilnosti cijena i stupnja konkurencije na tržištu, a to je slučaj kada slobodan pristup tržištu na kojem je konkurencija izražena utječe na to da se poduzeća, primjerice, suzdržavaju od povisivanja cijena proizvoda, kako ne bi potaknula ulazak novih poduzeća na tržište.

Sljedeća važna značajka politike cijena koju provode poduzeća jest moguće postojanje određenog oblika cjenovne diskriminacije. Kako bi se to ispitalo, u anketi je postavljeno pitanje je li cijena glavnog proizvoda jednaka za sve kupce, razlikuje li se ovisno o prodanoj količini ili se cijena utvrđuje posebno za svakog kupca. Pokazalo se da u praksi ne prevladava politika zaračunavanja iste cijene svim kupcima: tek manje od trećine poduzeća (27%) zaračunava istu cijenu svim kupcima. Ostala poduzeća zaračunavaju različitu cijenu ovisno o prodanoj količini (36%) ili ovisno o pojedinom kupcu (29%). Međutim, rezultati se prilično razlikuju za industriju i usluge. U sektoru industrije samo 19% poduzeća zaračunava istu cijenu svim kupcima, dok je u sektoru usluga taj udio znatno veći (35%). Osim toga, pokazalo se da mala poduzeća u nešto manjoj mjeri diferenciraju cijene u odnosu na velika poduzeća. Spomenuti rezultati u skladu su s onima dobivenima u eurozoni, gdje je cjenovna diskriminacija također

<sup>11</sup> Izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.

<sup>12</sup> Stupanj autonomije poduzeća pri određivanju cijena glavnog proizvoda, izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.

uobičajena praksa poduzeća. Fabiani (2005.) napominje da spomenuti rezultat može upućivati na to da modeli u koje je uključena pretpostavka monopolističke konkurencije (poput novih kejnzejanskih modela) bolje opisuju većinu tržišta nego modeli koji pretpostavljaju postojanje savršene konkurencije.<sup>13</sup>



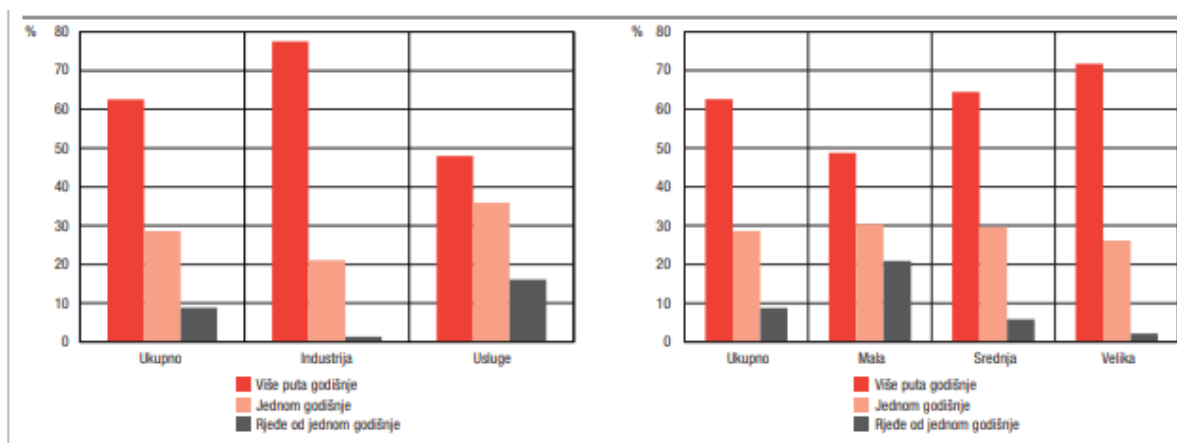
Slika 8: Postojanje cjenovne diskriminacije<sup>14</sup>

Učestalost preispitivanja cijena proizvoda jedan je od pokazatelja stupnja nefleksibilnosti cijena, a taj se podatak može dobiti jedino na temelju ankete poduzeća. U anketi su ona poduzeća koja isključivo ili pretežno primjenjuju strategiju preispitivanja cijena u određenim vremenskim razmacima zamoljena da navedu učestalost preispitivanja cijena. Prema rezultatima više od trećine poduzeća (37%) preispituje svoje cijene jednom godišnje i rjeđe. U sektoru usluga i kod malih poduzeća taj je udio još veći te iznosi 52% odnosno 51%. Među razlozima zbog kojih se preispitivanje cijena obavlja relativno rijetko ističu se sporadičan priljev informacija te troškovi povezani s prikupljanjem informacija potrebnih u procesu razmatranja cijena.<sup>15</sup>

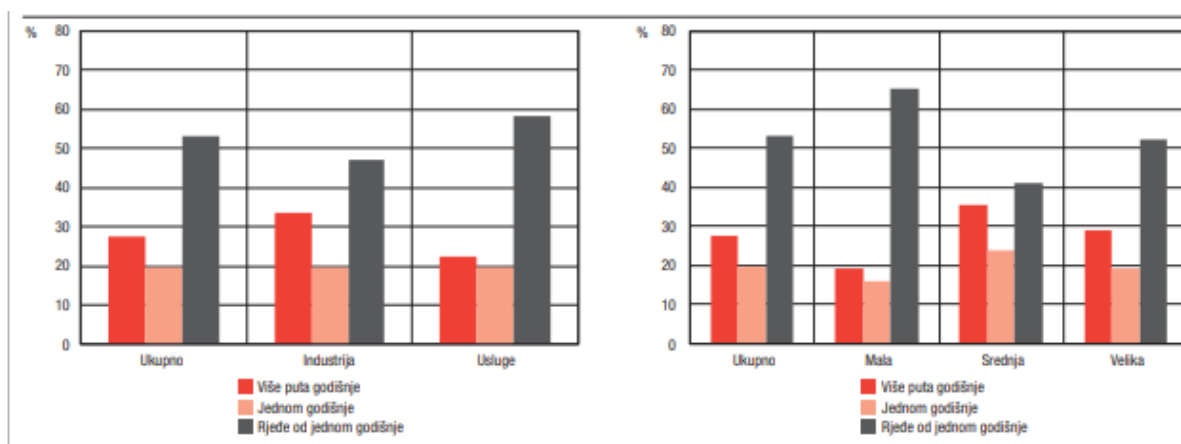
<sup>13</sup> Izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.

<sup>14</sup> Postojanje cjenovne diskriminacije, izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.

<sup>15</sup> Izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.

Slika 9: Učestalost preispitivanja cijene glavnog proizvoda<sup>16</sup>

Jedna od mjera stupnja nefleksibilnosti cijena jest broj promjena cijena u godini dana ili, alternativno, prosječno vrijeme koje prođe između dvije uzastopne promjene cijena. Promjene cijena rjeđe su od preispitivanja cijena te oko tri četvrtine poduzeća (72%) mijenja cijenu svoga glavnog proizvoda jedanput godišnje ili rjeđe. Rezultati pokazuju da medijalno poduzeće u Hrvatskoj mijenja cijenu rjeđe od jednom godišnje. I ovdje se, kao i kod preispitivanja cijena, pokazalo da se cijene usluga i cijene koje obračunavaju mala poduzeća mijenjaju rjeđe. Osim toga, pokazalo se da među poduzećima koja mijenjaju cijenu jedanput godišnje njih 71% mijenja cijenu u pravilu u određenom mjesecu; najčešće je to siječanj (28%), a slijedi ga rujan (10%).<sup>17</sup>

Slika 10: Učestalost promjene cijene glavnog proizvoda<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Učestalost preispitivanja cijene glavnog proizvoda, izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.

<sup>17</sup> Izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.

<sup>18</sup> Učestalost promjene cijene glavnog proizvoda, izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.



U anketi su se također istraživali činitelji koji utječu na to da se donese odluka o povišenju odnosno sniženju cijene glavnog proizvoda. U sljedećoj tablici prikazat ću koji su činitelji koji utječu na povišenje cijene proizvoda.

Tablica 1: Činitelji koji utječu na povišenje cijene proizvoda<sup>19</sup>

	Povišenje cijena	
	Prosječna ocjena <sup>1</sup>	Važno i vrlo važno, % <sup>2</sup>
Promjena potražnje za glavnim proizvodom	3,17	78,0
Promjena cijena sirovina	3,14	73,6
Promjena troškova rada	3,11	77,8
Poboljšanje kvalitete glavnog proizvoda	3,07	79,2
Promjena cijena energije i goriva	3,01	70,2
Promjena cijene konkurentskog proizvoda	2,92	72,4
Promjena tečaja kune	2,79	62,6
Promjena drugih troškova proizvodnje	2,65	58,4
Smanjenje proizvodnosti	2,61	56,1
Promjena troška financiranja (npr. kamata)	2,59	56,3

Svako poduzeće je ocjenjivalo važnost činitelja na povećanje cijene od 0 do 4, gdje je 0 – ne mogu ocjeniti, 1 – nevažno, 4 – vrlo važno. Iz tablice je vidljivo da najvažniji utjecaj na povećanje cijene proizvoda ima promjena potražnje za glavnim proizvodom s prosječnom ocjenom od 3,17, slijede promjene cijene sirovina s prosječnom ocjenom 3,14 te promjene troškova rada s prosječnom ocjenom od 3,11. Promjena potražnje za glavnim proizvodom je logično na prvom mjestu jer to je jedan od glavnih čimbenika utjecaja na cijene u ekonomiji. Zadnja dva čimbenika imaju direktan utjecaj na cijenu jer se radi o unutarnjim varijablama. Isto tako je jasno vidljivo da je poduzećima vrlo važno ponašanje potrošača jer od velike važnosti ističu promjenu potražnje za glavnim proizvodom te poboljšanje kvalitete glavnog proizvoda.

<sup>19</sup> Činitelji koji utječu na povišene cijene proizvoda, izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.

Nadalje prikazat će koji su sve činitelji koji utječu na sniženje cijene glavnog proizvoda.

Tablica 2: Činitelji koji utječu na smanjenje cijene glavnog proizvoda<sup>20</sup>

	Sniženje cijena	
	Prosječna ocjena <sup>1</sup>	Važno i vrlo važno, % <sup>2</sup>
Promjena potražnje za glavnim proizvodom	3,21	80,2
Promjena cijene konkurentskog proizvoda	3,05	74,0
Promjena cijena sirovina	2,97	68,1
Namjera osvajanja tržišnog udjela	2,90	68,6
Promjena troškova rada	2,89	66,4
Promjena cijena energije i goriva	2,84	66,0
Promjena tečaja kune	2,69	57,2
Povećanje proizvodnosti	2,56	53,2
Promjena drugih troškova proizvodnje	2,55	51,9
Promjena troška financiranja (npr. kamata)	2,52	51,0

Iz tablice je vidljivo da najveći utjecaj na smanjenje cijene glavnog proizvoda ima promjena potražnje za glavnim proizvodom s prosječnom ocjenom 3,21, promjena cijene konkurentskog proizvoda s prosječnom ocjenom 3,05 te promjena cijena sirovina s prosječnom ocjenom 2,97. Ocjene su slične kao i kod činitelja koji utječu na povišenje cijene proizvoda ali je veća važnost pridodana kod promjene cijene konkurentskog proizvoda. Promjena cijena sirovina je visoko na listi ali se ponešto smanjuje važnost promjena troškova rada. Opet vrlo veliku važnost i ovdje imaju potrošači koji imaju visok utjecaj u postavljanju cijena. Rezultati dobiveni u eurozoni koji se odnose na smanjenje cijene proizvoda vrlo su slični rezultatima koji su dobiveni u Hrvatskoj.

Financijski troškovi pokazali su se, slično kao i u eurozoni, manje važnim faktorom koji utječe na promjenu cijena. Nadalje, rezultati pokazuju da i promjena tečaja kune pripada manje važnim činiteljima koji utječu na promjenu cijena.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Činitelji koji utječu na smanjenje cijene glavnog proizvoda, izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf> pristup Kolovoz 2019.

<sup>21</sup> Izvor <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>, pristup Kolovoz 2019.

## 5. ODREĐIVANJE CIJENE NA PRIMJERU PODUZEĆA

U ovom djelu rada će se na primjeru poduzeća vidjeti kako ono određuje cijenu svojih proizvoda i koji sve faktori utječu na to. Do sad smo govorili o koracima koje poduzeće mora poduzeti kod određivanja cijene proizvoda i kako cjenovna elastičnost utječe na to, a sada će mo to pokazati na primjeru.

### 5.1 O Poduzeću

Slastice iz ponude Ferrera, proizvođača duge i bogate tradicije, dio su Atlanticovog distributivnog asortimana od 2001. godine. Ferrero je osnovan 1946. godine u gradu Alba u Italiji, kad je Pietro Ferrero kreirao “Pasta Gianduja” ili “Giandujot”, što je bilo prvo ime današnje Nutelle. U pedesetima se vrlo brzo šire područja djelovanja izvan granica Italije. Godine 1956. osnovana je njemačka podružnica, nakon čega je uslijedilo osnivanje Ferrera u zemljama Beneluxa, Francuskoj i ostalim europskim zemljama. U devedesetim godinama Ferrero je potvrdio svoju vodeću poziciju u Italiji, Njemačkoj i Francuskoj. Ferrero Grupa i dalje nastavlja svoj rast, potvrđujući svoj međunarodni uspjeh brojnim nagradama. Danas je Ferrero jedna od vodećih svjetskih kompanija u segmentu proizvodnje konditorskih proizvoda s globalno jakim robnim markama i modernom, učinkovitom industrijskom organizacijom.<sup>22</sup>

Tržišta distribucije i prodaje su Hrvatska, Makedonija i Slovenija

### 5.2 Određivanje cijene

#### **Izračun cijena kod distributera kroz primjer kompanije Atlantic Grupa, brand Ferrero**

U proces izračuna cijena kod distributera Atlantic Grupe uglavnom se koriste dva glavna principa:

#### 1. “Top Down”

Princip “Top Down” koristi se kada se cijena određuje u odnosu na trenutno realno stanje na tržištu. U prvom koraku priprema se pregled cijena konkurencije unutar kategorije u koju se želi uvesti novi artikl i s obzirom na jedinstvenu prodajnu kvalitetu proizvoda određuje se pozicija u odnosu na konkurenciju.

#### 2. “Bottom Up”

Princip “Bottom Up” najčešće se koristi kada se želi uvesti određeni strateški važan proizvod i kada je motivacija za projekt proizvodnja. Ovakav pristup je manje uobičajen među jer se „nameće“ proizvod za kojim možda ne postoji tržišna potreba ili nije prirodan nastavak već postojećih projekata (npr ulazak u dosad nepoznatu kategoriju ili pozicioniranje proizvoda u pojedinu nišu).

---

<sup>22</sup> Izvor <https://www.atlantic.hr/hr/distribucija/brandovi/ferrero/> pristup Rujan 2019.

U realnim situacijama se ova dva principa koriste paralelno. Pregled tržišta je često prvi korak nakon kojega se planira transfer cijena od principala prema distributeru u skladu s njihovim mogućnostima.

U Atlantic Grupi mnogo je važnih faktora koji igraju ulogu prilikom kreiranja cijena, no zlatno je pravilo da što više proizvođač može zaraditi na proizvodu (Ferrero) onda će i distributer (Atlantic Grupa) i prodavač (npr. Konzum) također više zarađivati na istom proizvodu.

Neki od najvažnijih čimbenika koji utječu na odluku o cijeni proizvoda opisani su nadalje kroz primjer Ferrera:

### **1. Brand**

Proizvodi Ferrera svrstavaju se u 3 glavne brand grupe:

- a) “Snacks”
- b) “Spreads”
- c) “Candies”

Ove grupe su polazišna točka prilikom kreiranja cijena. Unutar iste podgrupe artikala (npr Tic Tac) teži se da distributerska marža bude postavljena na istu razinu. Naravno, ta razina ovisi o daljnjim parametrima artikala, kao što je npr priroda kupnje: impulsna, gdje je veća marža ili planska, gdje je manja marža, ali veći volumen prodaje, pozicija artikla i trajnost na tržištu, da li je takozvani “Top seller” (manja marža, ali visok volumen) ili rep asortimana (niskoobrtajni artikli na kojima je postavljena viša marža kako bi se održala razina zarade).

### **2. Karakteristike artikla**

Važno je znati gdje se trenutno nalazi artikl i kakve su navike potrošača prilikom kupnje istog. Za nove artikle kupcima (maloprodajnim prodavačima) je važno znati kako distributer i proizvođač procjenjuju uspješnost novog artikla, gdje bi se u kratkom i dugom roku trebao pozicionirati te koliko im to prodaje/zarade potencijalno donosi.

Vrlo važna stavka je i način prodaje, odnosno navike kupaca pri kupnji. Na primjer, Tic Tac 18g i Tic Tac 49g su impulsni artikli i imaju istu maržu bez obzira na razliku u bazičnoj cijeni, dok Kinder Bueno i Kinder Bueno Tripack (pakiranje nekoliko artikala) nemaju istu maržu, a istovremeno imaju i razliku u cijeni. Kupci kod multipakiranja očekuju ušteda u odnosu na osnovni proizvod jer moraju platiti u prvom koraku (odjednom za 3 komada), koji su u pakiranju jeftinije nego 3 pojedinačna proizvoda. S druge strane, Kinder Bueno & Duplo su impulsni artikli, ali je volume prodaje Kinder Buena veći, pa je samim time odlučeno da će marža/zarada po 1 prodanom komadu biti manja.

Neki od najvažnijih karakteristika artikla koji se razmatraju pri kreiranju cijena su detaljnije opisani ispod:

- *Impulsni artikli*

Općenito govoreći, impulsne artikle kupci ne traže planski nego kupe kada ih primijete na prodajnoj lokaciji. To su artikli koji imaju jaku vidljivost unutar prodajnog mjesta, većina njih se nalazi na blagajnama, pa dok kupci stoje u redu za plaćanje primijete artikl. Za takve

artikle se ne kreira puno prodajnih akcija jer je izloženost, dostupnost i pozicija važnija nego njihova jedinična cijena.

- *Multipakiranja*

Multipakiranja su izvedenice impulsnog artikla. U većini slučajeva na njima potrošač očekuju određenu uštedu. Takvi proizvodi nemaju jaku vidljivost, a kupuju ga i impulsno i planski. Pozicioniraju se na redovnim policama unutar prodajnog mjesta i na dodatnim izlaganjima kako bi mu se povećala izloženost i dostupnost. Prodajno se očekuju veći volumeni u promocijama od impulsnih artikala.

- *Akcijski artikli*

Jedna od daljnjih važnih karakteristika su i akcijske promocije pojedinih artikala. Akcijski artikl ne postoje u redovnoj prodaji. Imaju nisku maržu jer se koriste u strategiji povećanja volumena prodaje. Periodičke cjenovne promocije organiziraju se kako bi potrošač imao priliku isprobati proizvod i prilikom ponovnog ulaska u prodajno mjesto kupiti isti ili sličan artikl. Cilj je promijeniti naviku potrošača s kupnje konkurentskih artikala na artikle distributera koji organizira akciju i pritom zaraditi na marži.

Artikli poznatih brendova koji su u apsolutnom iznosu skuplji biti će primamljivi potrošačima kada su dio cjenovne promocije, tj. snižene katalogske cijene. Takve promocije su važne maloprodajnim prodavačima jer će potrošači koji su došli kupiti taj artikl na promociji uglavnom napuniti i ostatak potrošačke košarice i neće otići kod konkurencije. Dubina sniženja u takvim akcijama je puno veća nego kod ostatka asortimana i samim time u akcijama ne zarađuje niti distributer niti prodavač.

- *Specijalni artikli*

Artikli koji tradicionalno imaju nisku obrtajnost često na sebi nemaju veliki fokus jer su u prodaji dobri samo u nekim prilikama (npr. Tic Tac 200 će potrosac kupiti za korištenje u automobilu ili eventualno kod kuće). Oni ruše vrijednost kategorije (manja je zarada nego na manjem pakiranju Tic Taca), imaju plitku distribuciju (samo u najvećim dostavnim mjestima) i ciljaju određenu ciljnu skupinu.

- *Cijena po gramu*

Cijena po gramu je zasada još relativno nebitna stavka, iako je potrošači sve više primjećuju. Danas prodavači na svojim policama sitnim slovima osim glavne jedinične cijene proizvoda imaju istaknutu i cijenu proizvoda na 1 kg ili 1g ili 1L itd. Ova stavka se promatra kako bi se provjerila cjenovna strategija branda, gdje cijena po gramu mora biti u korelaciji s maržom i gore navedenim „zlatnim pravilom“ odnosno: niža cijena po gramu rezultira nižom maržom, viša cijena po gramu višom maržom.

- *Nabavna cijena*

Cijena Ferrera prema Atlantic Trade Hrvatska.

- *Veleprodajna cijena*

Cijena artikla koji Atlantic Trade Hrvatska postavi prema tržištu, odnosno maloprodajnim lancima (npr. Konzum, Plodine, Lidl, Kaufland itd....)

- *Ugovorne obaveze prodavača*

Svaki distributer tijekom godišnjih pregovora dogovara s prodavačima ugovorne obvez koje se izražavaju u postotku od ukupnog prometa. Atlantic Grupa ima dva kalkulativna elementa:

- a) Na računu: količinski rabat prilikom isporuke robe koji se izražava na fakturi. Visina ovisi o volumenu prodaje koji prodavač može ostvariti i o uspješnosti dosadašnje suradnje
- b) Mimo računa: postotak koji se odobrava na ukupan promet za neke ugovorne obveze koje se dogovaraju sa kupcem. Npr marketing (katalozi, dodatna izlaganja itd...), pozicioniranje, minimalni udjeli, brza ulistanja itd.

Važno je pritom da prodavači slijede zakon Republike Hrvatske i kod formiranja cijene u obzir uzimaju jedino element "na računu". Na primjer, ako kupac ima 10% ugovorne obveze "na računu" i 40% "mimo računa", za artikl kojemu je cijena 10kn, najniža cijena koju može odrediti je 9kn + PDV (10kn minus 10%). Prodavac ne smije koristiti 40% "mimo računa" kako bi napravio „dumping“ cijene (najniža cijena do koje prodavač može doći je 10kn minus 10% minus 40% = 5,4 kn + PDV). „Dumping“ cijene je pojam koji oznčava situaciju kada distributer određuje cijenu ispod svoje nabavne cijene kako bi privukao potrošače, što je protuzakonito i kršenje tržišne utakmice.

- *Zarada distributera/Marža distributera*  
Razlika između prodajne i nabavne cijene u odnosu na proizvodnu jedinicu (npr pc = 100kn, trošak proizvodnje je 70kn, marža je 42,9%). Kada se kreće u kalkulaciju cijene uvijek se na cijenu proizvođača primjenjuje marža te kategorije proizvoda kako bi strategija ostala postojana.
- *Bruto marža*  
Razlika između prodajne cijene i troška proizvodnje proizvoda (npr pc = 100kn, trošak je 70kn, marža je 30kn ili 30%). Marža je zarada od proizvoda od kojeg kompanija živi.
- *Neto 1 cijena*  
Veleprodajna cijena umanjena za cijenu "na računu", odnosno cijena koju prodavač dobiva od distributera na računu. Kad se ova cijena uveća za PDV, to je najniža cijena na koju prodavac zakonski može postaviti, a da mu je marža 0%.
- *Neto 1 marža*  
Zarada distributera, umanjena za uvjete "na računu" prema kupcima.
- *Akcijski rabat*  
Cijena koja se odobrava na fakturi prilikom dogovorenih promotivnih aktivnosti.
- *Neto 1 promotivna cijena*  
Veleprodajna cijena umanjena za ugovoreni iznos "na računu" umanjen za akcijski rabat. Ovo je cijena koju prodavač dobiva od distributera na fakturi, dodatno umanjena za akcijski rabat. Kad se ova cijena uveća za PDV, to je najniža cijena na koju prodavač zakonski može doći, a da mu je marža 0%
- *Neto 2 cijena ili neto neto cijena*  
Cijena prema kupcu u koju su, osim količinskog rabata na fakturi, ukalkulirani i dodatni dogovoreni uvjeti: neto 1 cijena minus ugovoren iznos "mimo računa".
- *Neto 2 marža*

Postotak zarade distributera, umanjena za iznose “na računu” i “mimo računa” uvjete prema kupcu. Ovo je stvarna zarada po prodanom komadu u redovnoj prodaji (bez dodatnog akcijskog rabata), izražena postotno.

- **Marža prodavača**  
Zarada prodavača je važna informacija koja se uzima u obzir prilikom definiranja cijena i definiranja cjenovne strategije.
- *Preporučena neobvezujuća maloprodajna cijena*  
Ovu cijenu predlaže distributer, nakon što analizira tržište i odredi cjenovna strategija proizvoda. Ona je neobvezujuća, prodavac ima pravo zadatai cijenu koju zeli do minimalne moguće (neto 1 cijena + PDV). U praksi najveći maloprodajni lanci međusobno analiziraju cijene i pozicioniraju se, ovisno o svojim cjenovnim strategijama.
- *Preporučena neobvezujuća akcijska cijena*  
Neobvezujuća akcijska cijena koju preporučuje distributer, vrlo važna za postizanje većih volumena prodaje.
- *Dubina sniženja*  
Dubina sniženja prati cjenovnu strategiju, npr najprodavniji artikli imaju veće sniženje od ostatka programa, ali sav trošak sniženja ne snosi distributer već se i prodavač odriče dijela marže jer zna da se radi o artiklu koji spada u sam vrh kategorije. Npr, dubina sniženja Kinder Buena je 15%, a Dupla 11%. Akcijski rabat koji se odobrava je 10% na oba artikla, što znači da se prodavač na Kinder Buenu odriče 5% marže, a na Kinder Duplu 1% marže.
- *Marža prodavača po svakom prodanom artiklu po redovnoj cijeni*  
Postotak zarada prodavača po svakom prodanom komadu po redovnoj cijeni je najvažniji element prilikom definiranja cijene. Ako distributer krivo procijeni pravu cijenu i prodavači koriste više od preporučene i to poprati cijelo tržište, planirana strategija distributera nije uspješna. Izrazito je važno poznavati svoje prodavače, koliku maržu zadaju kojoj kategoriju.
- *Marža prodavca u akciji, s uključenim akcijskim rabatom, izražena u postotku*
- *Marža prodavača s uključenim količinskim rabatom i uvijetima “mimo računa”, izražena u postotku*
- *Marža prodavača u akciji*  
Zarada prodavača koja uključuje količinski rabat, akcijski rabat i uvjete “mimo računa”, izražena u postotku.

Posljednje naveden stavke su jako važne za formiranje uspješne cjenovne strategije. Važno je da je marža prodavača u redovnoj prodaji veća nego akcijska jer to znači da se prodavaču više isplati prodavati robu redovno nego u akcijama. Ako je obrnuti slučaj, prodavač će kontinuirano inzistirati na promocijama, sto je distributeru dodatni trošak.

## 6. ZAKLJUČAK

Pravilno određivanje cijena bit će jedna od najvažnijih komponenti dugoročnosti uspješnog poslovanja bilo koje kompanije, bez obzira na tip proizvoda ili usluge koju nudi. Utjecati će ne samo na buduće prihode već o kompetitivnu prednost, te promociji proizvoda među konkurencijom. Povijesno gledajući cijene su bile stvar dogovara između kupaca i prodavatelja. Samo određivanje cijena zapravo za kupce moderna ideja nastala razvojem maloprodajnih trgovina krajem devetnaestog stoljeća.

Danas nove tehnologije prodavateljima olakšavaju prilagodbu cijena ponudi i potražnji pomoću raznih softvera za praćenje kretanja klijenta. No, ista ta digitalna rješenja također omogućuju kupcima da trenutno usporede cijene i konkurenciju. Glavni faktori koji utječu na kreiranje cijene vezani su uz ponudu, mjesto ponude, potrebe i kupovnu moć kupaca. Same tvrtke svoje cijene formiraju na različite načine. Uglavnom kompanije prolaze kroz slične strateške korake pri definiciji cijena: izbor cjenovnih ciljeva; određivanje potražnje; procjena troškova; analiza troškova, cijena i ponuda konkurenata; izbor metode određivanja cijene te izbor konačne cijene. Rad nadalje diskutira temu elastičnost cijena. Ona mjeri osjetljivost jedne varijable na drugu, odnosno za koliko posto će se promijeniti jedna varijabla ako druga varijabla poraste za 1%. Cjenovna elastičnost potražnje mjeri koliko je osjetljiva količine potražnje na samu promjenu cijena te nam govori o postotku za koji će se promijeniti količina potražnje ako cijena poraste za 1%. Elastičnost cijena potencijalno može biti neznatna s malom promjenom ili značajna s velikom promjenom cijene, razlikovati se prilikom snižavanja, odnosno podizanja cijena, a i u takozvanom „pojasu cjenovne ravnodušnosti“, gdje promjene cijena imaju malen ili nikakav učinak.

Rad nadalje diskutira kako poduzeća u Hrvatskoj određuju cijene svojih proizvoda. Rezultati ankete koja je provedena u Hrvatskoj pokazali su da manji postotak poduzeća primjenjuje pristup preispitivanju cijena samo ponekad (u određenim vremenskim razmacima), najznačajniji ih preispituje cijene u sklopu odgovora na značajne promjene na tržištu, a nešto manje ih nastoji primijeniti mješovitu strategiju. Veći dio poduzeća u Hrvatskoj koja u slučaju kada dođe do šokova na tržištu primjenjuju pristup preispitivanju cijena ovisi o situaciji na tržištu (tzv. state-dependent strategija), iz čega možemo zaključiti da je nefleksibilnost cijena u Hrvatskoj manje izražena u usporedbi s eurozonom. To znači da je fleksibilnost cijena u Hrvatskoj veća u slučaju nastanka šokova.

I na kraju, rad na primjeru stvarne tvrtke, u ovom slučaju distributera, pokazuje kompleksnost procesa određivanja cijena. Opisani su glavni principi određivanja cijena – „top down“ i „bottom up“. Također, opisani su i neki od najvažnijih čimbenika koji utječu na odluku o cijeni proizvoda, poput branda ili karakteristika artikala, marže ili sniženja. Iz ovog primjera možemo zaključiti koliko je određivanje cijena važan ali i kompleksan proces i koliko je važno da u njemu sudjeluju stručnjaci.



## **7. POPIS LITERATURE**

### **7.1 Knjige**

1. Pindyck R. S. i Rubinfeld D. L. (2005): *Mikroekonomija*, 5. izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
2. Kotler P. i Keller K. L. (2008): *Upravljanje marketingom* 12. izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.

### **7.2 Internetski izvori**

1. <http://www.poslovni.hr/leksikon/cijena-586>
2. <https://www.waca.associates/en/web-analytics-dictionary/3cs-model/>
3. <https://repositorij.vuka.hr/islandora/object/vuka%3A739/datastream/PDF/view>
4. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Online\\_dražba](https://hr.wikipedia.org/wiki/Online_dražba)
5. <https://www.hnb.hr/documents/20182/121660/i-039.pdf>
6. <https://www.atlantic.hr/hr/distribucija/brandovi/ferrero/>

## 8. POPIS SLIKA I TABLICA

### 8.1 Popis slika

Slika 1: Akumulirana proizvodnja .....	6
Slika 2: Model 3 C .....	7
Slika 3: Dijagram točke pokrića za određivanje ciljne cijene povrata i obujma točke pokrića .	8
Slika 4: Neelastična i elastična potražnja .....	11
Slika 5: Dugoročnost odnosa s kupcima: udio stalnih kupaca u prihodima od prodaje glavnog proizvoda.....	14
Slika 6: Strategije prilagodbe cijena.....	15
Slika 7: Stupanj autonomije poduzeća pri određivanju cijena glavnog proizvoda .....	16
Slika 8: Postojanje cjenovne diskriminacije.....	17
Slika 9: Učestalost preispitivanja cijene glavnog proizvoda.....	18
Slika 10: Učestalost promjene cijene glavnog proizvoda .....	18

### 8.2 Popis tablica

Tablica 1: Činitelji koji utječu na povišenje cijene proizvoda .....	19
Tablica 2: Činitelji koji utječu na smanjenje cijene glavnog proizvoda .....	20