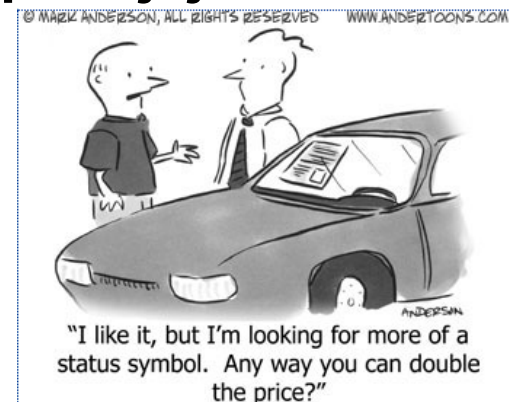


Upravljanje cijenom

14. poglavlje


Kako poduzeća određuju cijene?

- **mala poduzeća** – cijene često određuje vlasnik
- **velika poduzeća** – različite prakse određivanja cijena
 - uprava određuje opće ciljeve i politike cijena, odobrava predložene cijene od strane nižih razina menadžmenta
 - posebni odjeli za upravljanje cijenama – u djelatnostima gdje je cjenovna politika posebno važna (npr. prijevozna poduzeća, financijske usluge, telekomunikacije...)
- usprkos brojnim znanjima o cijenama kao elementu marketinškog miksa, **poduzeća često loše upravljaju cijenama** (i to priznaju)



Psihologija potrošača i određivanje cijena

- **referentne cijene** – potrošači ih koriste u procjeni cijene određenog proizvoda ili usluge
 - **interne referente cijene** (iz pamćenja potrošača)
 - **vanjski referentni okvir** (npr. preporučena cijena proizvođača)
- moguće referentne cijene:
 - "poštena cijena"
 - tipična cijena
 - zadnja plaćena cijena
 - gornja granična cijena
 - donja granična cijena
 - cijene konkurenata
 - očekivana buduća cijena
 - uobičajena diskontna cijena
- primjer: **Usporedi.hr**
 - internet kao izvor referentnih cijena



The screenshot shows a comparison page for the Nokia 2700 classic mobile phone. The page is titled 'Mobiteli' and includes a breadcrumb trail: » TELEFONI » Mobiteli » NOKIA. The product name 'NOKIA 2700 classic' is prominently displayed next to the Nokia logo. Below this, a table titled 'Usporedne cijene u dućanima' (Price comparison in stores) lists three retailers: Tele 2 blabla (prepaid), T Mobile Simpa (prepaid), and T Mobile (samo uređaj). Each entry includes the retailer's name, address, phone number, last update date, price, and a link icon. The prices are 495,00, 498,00, and 698,00 respectively. A fourth entry for 'PROTIS' is also visible with a price of 751,70. A note at the bottom states that prices are taken from catalogs or sales points and that the user should verify prices by phone.

Prodavač	Adresa, telefon, radno vrijeme	Zadnja izmjena	Cijena	Link
Tele 2 blabla (prepaid)	Internet trgovina, www.tele2.hr,	23.02.2010	495,00	🔗
T Mobile Simpa (prepaid)	Zagreb, Vukovarska 23, 01/4984-126, <input type="text"/>	23.02.2010	498,00	🔗
T Mobile (samo uređaj)	Zagreb, Vukovarska 23, 01/4984-126, <input type="text"/>	23.02.2010	698,00	🔗
PROTIS	Zagreb, Krapinska 23, 01/309-8490, pon-pe <input type="text"/>	25.06.2010	751,70	🔗

NAPOMENA: Cijene su preuzete iz prodajnih kataloga ili s prodajnog mjesta, na datum naveden u kategoriji 'Zadnja izmjena'. Ako prodavač ima dvije ili više cijena ovdje je napisana maloprodajna cijena za gotovinu. Ne odgovaramo za točnost cijena ili dostupnost proizvoda, odnosno točnost adresa, telefona i radnog vremena trgovina. Cijena se može razlikovati s obzirom na boju proizvoda. Sve cijene na portalu su informativnog karaktera. Obavezno svaku cijenu provjeriti telefonom.

Psihologija potrošača i određivanje cijena

- **zaključivanje o kvaliteti na temelju cijene** – naglašenije kod luksuznih proizvoda i proizvoda čije je osobine teže objektivno procijeniti

- npr. kvalitetu naftnih derivata teško je procijeniti (uvođenje *premium* derivata viših cijena)



- **završne znamenke cijena**

- ostajanje u nižem cjenovnom rangu (npr. cijena od 99 kn spada u rang "ispod 100 kn")
- nepogodno za proizvode koji se žele pozicionirati kao kvalitetniji
- završne znamenke 0 i 5 olakšavaju procesuiranje cijena od strane potrošača
- isticanje oznaka "akcija", "popust" i "rasprodaja" imaju učinka samo ako se koriste selektivno



viktor žmegač
sms eseji

SMS eseji

Zapisi 2007-2009.

Viktor Žmegač

★★★★★ (Broj glasova: 3)

PODIJELI

Viktora Žmegača naša kulturna javnost poznaje ponajprije po kapitalnim knjigama, velikog opsega, rasprostranjenosti i veliki broj recenzija i ocjena.

Akcija:
89,10 kn

Redovna cijena: ~~99,00 kn~~ Vaša ušteda: 9,90 kn (10%)

Dostupnost:
Na skladištu - šaljemo unutar 48h. **Što ovo znači?**
Napomena: Podaci o dostupnosti vrijede za online knjižaru profil.hr. Dostupnost ovog artikla u pojedinoj knjižari možete provjeriti **telefonom**.

UBACI U KOŠARICU DODAJ NA LISTU ŽELJA

Određivanje cijena

- poduzeća određuju cijene novim proizvodima, prilikom uvođenja novih distribucijskih kanala, izlazaka na nova tržišta...
- kako bi obuhvatila sve aspekte određivanja cijena, poduzeća koriste **proces određivanja cijena u šest koraka:**
 1. Izbor cjenovnih ciljeva
 2. Određivanje potražnje
 3. Procjena troškova
 4. Analiza troškova, cijena i ponuda konkurenata
 5. Izbor metode određivanja cijene
 6. Izbor konačne cijene

1. korak: Izbor cjenovnih ciljeva

- **opstanak** – iskorištavanje kapaciteta, snažna konkurencija
 - kratkoročna strategija, jer dugoročni opstanak nije moguć isključivo na temelju strategije cijena
 - npr. Tele2 pokušava opstati strategijom najniže cijene (kampanja "Ušteda 1217 kn")
- **maksimalna trenutna dobit** – procjena potražnje i troškova u cilju identifikacije najbolje cijene za maksimiziranje dobiti
 - u praksi teško za procijeniti, jer poduzeće mora znati svoje funkcije potražnje i troška
- **maksimalni tržišni udio** – većim obujmom prodaje do nižih troškova i samim time dugoročnih profita



1217 kn

1. korak: Izbor cjenovnih ciljeva

- **maksimalno ubiranje vrhnja s tržišta** – kada poduzeće ima određenu konkurentsku prednost i želi je maksimalno iskoristiti

- npr. inovacije Apple-a



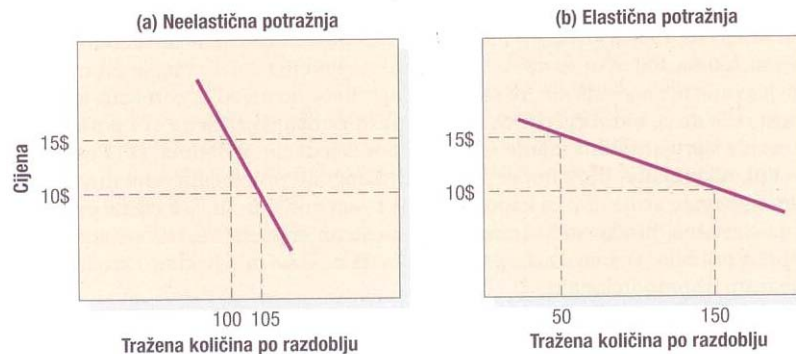
- **vodstvo u kvaliteti proizvoda** – cijena kao indikator visoke kvalitete proizvoda

- npr. "pristupačni luksuzi" – cijena u gornjim granicama za kategoriju, uz visoku razinu kvalitete i njegovanje imidža (npr. strategija "Starbucks" – najskuplja kava)
- proizvodi koji uvijek imaju stalnu cijenu te su rijetko ili nikad na sniženju (npr. kozmetika više kategorije)



2. korak: Određivanje potražnje

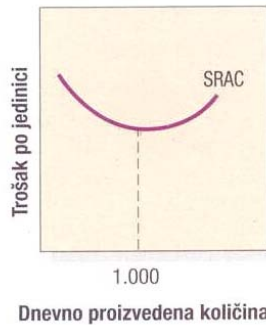
- **osjetljivost na cijene** – pogotovo kod proizvoda koji se često kupuju i skupih proizvoda
 - dostupnost informacija povećava osjetljivost na cijene (npr. utjecaj interneta)
- **procjenjivanje krivulja potražnje**
 - **statistička analiza** – podaci o cijenama, prodanim količinama...
 - **pokusi s cijenama** – testiranje različitih cijena u stvarnim prodajnim uvjetima
 - **ankete** – ispitivanja stavova potrošača o cijenama
- **cjenovna elastičnost potražnje**



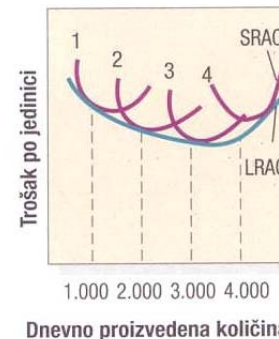
3. korak: Procjena troškova

- **vrste troškova i razine proizvodnje** – procjena ukupnih troškova u odnosu na razinu proizvodnje
 - uključuje fiksne i varijabilne troškove, ali i druge čimbenike kao što je kapacitet proizvodnje

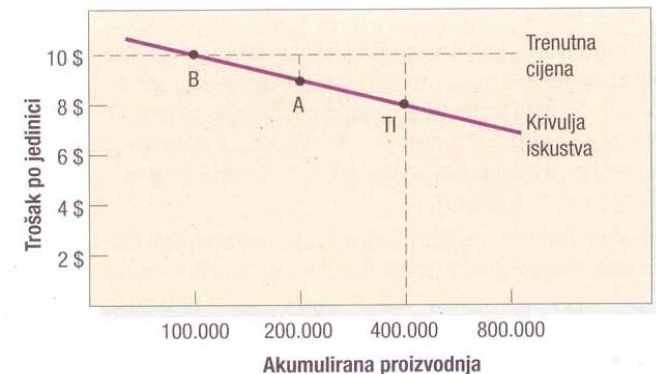
(a) Kretanje troška u tvornici određene veličine



(b) Kretanje troška u tvornicama različitih veličina



- **akumulirana proizvodnja** – procjena troškova na temelju krivulje iskustva (krivulje učenja)
 - snažan alat protiv konkurencije, ali i vrlo rizičan



3. korak: Procjena troškova

- **računovodstvo troškova temeljeno na aktivnosti** – različiti uvjeti za različite posrednike (npr. maloprodajne lance)
 - temelji se na identifikaciji troškova poslovanja sa svakim od posrednika
 - npr. proizvođač prehrambenih proizvoda određuje nižu cijenu velikim maloprodajnim lancima kojima proizvode dostavlja jednom tjedno u velikim količinama, a višu cijenu pojedinačnim prodavaonicama koje traže malu količinu i svakodnevnu dostavu
- **ciljni troškovi** – usmjeravanje napora svih funkcija uključenih u razvoj i proizvodnju proizvoda u cilju minimiziranja troškova
 - dizajneri, inženjeri, odjel nabave sirovima... svi imaju zadatak minimizirati cijenu inputa kako bi se postigla ciljna razina troškova

4. korak: Analiza troškova, cijena i ponuda konkurenata

- **analiza cijena konkurenata** – direktnih konkurenata i ostalih konkurenata
 - npr. usporedba cijena konkurenata u području telekomunikacija na temelju definiranih parametara

VIPNET pretplatnici			
Tarifa	Cijena	SMS 0 ¹⁾	VIP 0 ¹⁾
model 200	470.48	503.48	320.48
ideal	523.48	553.48	373.48
model 100	580.48	613.48	390.48
model 50	600.48	633.48	410.48
komplet 600	603.5	/	/
easy	669.48	699.48	537.48
/	/	/	/

T-Mobile pretplatnici			
Tarifa	Cijena	SMS ¹⁾	Unlimited ¹⁾
za Sve 200	315.46	322.96	/
za Sve 160	367.96	375.46	/
za Sve 60	515.46	522.96	/
flex 300	660.76	669.26	366.46
Moj Najbolji 200	672.98	/	/
Moj Najbolji 75	675.96	/	/
Jupiii	700.46	/	/
flex 150	705.927	713.927	421.46
flex 60	778.96	786.46	441.46
total	810.96	/	/

- **analiza ponude konkurenata** – koje karakteristike proizvoda/usluge konkurenti nude za određenu cijenu
 - identifikacija vrijednosti za novac naše ponude u odnosu na ponude konkurenata
- **procjena troškova konkurenata** – koji manevarski prostor u području troškova konkurent ima na raspolaganju

5. korak: Izbor metode određivanja cijena

- nakon definiranja 3C, poduzeće odabire metodu određivanja cijena
 - 3C = *customer's demand schedule*, *cost function*, *competitor's prices* (shema potražnje, funkcija troška, cijene konkurenata)
- **formiranje cijena s maržom** – najjednostavnija metoda;
primjer:
 - varijabilni trošak po jedinici = 70 kn
 - fiksni trošak = 1.000.000 kn
 - očekivana prodaja = 20.000 komada
 - željeni povrat na prodaju = 20%

$$\text{trošak po jedinici} = \text{varijabilni trošak} + \frac{\text{fiksni trošak}}{\text{prodaja (komada)}} = 70 \text{ kn} + \frac{1.000.000 \text{ kn}}{20.000 \text{ kom.}} = 120 \text{ kn}$$

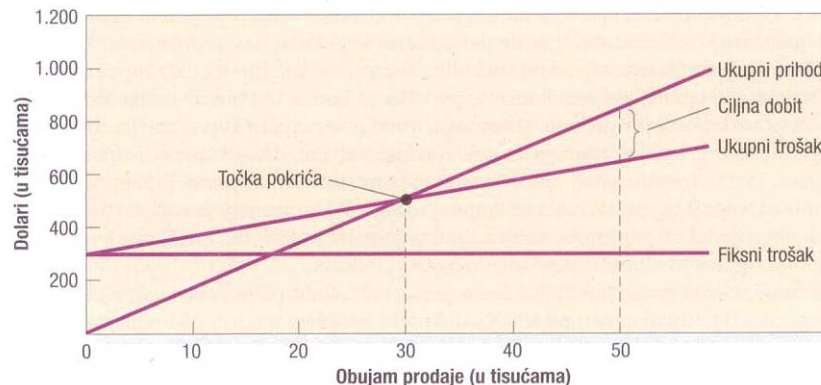
$$\text{cijena s maržom} = \frac{\text{trošak po jedinici}}{(1,0 - \text{željeni povrat na prodaju})} = \frac{120 \text{ kn}}{1,0 - 0,2} = 150 \text{ kn}$$

5. korak: Izbor metode određivanja cijena

- **određivanje cijena prema ciljnom povratu - primjer:**
 - uloženi kapital = 10.000.000 kn
 - željeni povrat = 20%

$$\text{ciljna cijena povrata} = \text{trošak po jedinici} + \frac{\text{željeni povrat} \times \text{uloženi kapital}}{\text{broj prodanih jedinica}} = 120 \text{ kn} + \frac{0,2 \times 10.000.000 \text{ kn}}{20.000 \text{ kom.}} = 220 \text{ kn}$$

- analiza **točke pokrića**



5. korak: Izbor metode određivanja cijena

- **određivanje cijene na temelju percipirane vrijednosti**
 - percipirana vrijednost od strane potrošača = performanse proizvoda, mjesto kupovine, jamstva kvalitete, korisnička podrška, imidž marke proizvođača
 - npr. Vip – veći skup vrijednosti za visoku cijenu; Tomato – “ogoljena” usluga za minimalnu cijenu



- **određivanje cijene na temelju vrijednosti**
 - **dnevno određivanje niskih cijena** (EDLP – *everyday low pricing*) vs. **strategija visoko-niskih cijena**
 - npr. Lidl koristi EDLP, a Konzum koristi strategiju visoko-niskih cijena



5. korak: Izbor metode određivanja cijena

- **određivanje cijena na temelju tekućih cijena**
 - praćenje cijena konkurenata
 - u praksi vrlo popularno, pogotovo kada je odgovor konkurencije neizvjestan i kada je teško procijeniti troškove (smatra se da su konkurenti to dobro učinili)
- **aukcijsko određivanje cijena – utjecaj interneta**

- primjer: **Priceline.com**
 - tzv. obrnute aukcije usluga



6. korak: Izbor konačne cijene

- **učinak drugih marketinških aktivnosti**

- kvalitetnija marketinška komunikacija često omogućava određivanje više cijene
- npr. hrana za pse Pedigree jedna je od rijetkih koja se oglašava na TV (u Hrvatskoj) i time postiže percepciju više kvalitete (te postiže višu cijenu)



- **cjenovna politika poduzeća** – holistički pogled na cijene poduzeća

- **podjela rizika i dobiti pri određivanju cijena**

- npr. ponuda povrata novca u slučaju nezadovoljstva

- **utjecaj cijene na druge sudionike**

- npr. reakcije posrednika (distributera) i konkurencije

Jamstvo povrata novca
25.01.2010.



JAMSTVO POVRATA NOVCA:

Nudimo vam mogućnost da koristite dva naša proizvoda Crvenu rižu ili Artičoku 500 MX te da osigurate povrat novca ako nakon njihova korištenja ne dođe do poboljšanja u određenim zdravstvenim parametrima.

Geografsko određivanje cijena

- **različite cijene za klijente na različitim lokacijama ili u različitim zemljama**
 - više cijene zbog viših troškova dostave; niže cijene zbog osvajanja novog tržišta
 - problem tečajnih razlika i različitih snaga valuta
- **kompensacijski poslovni aranžmani**
 - **trampa**: izravna razmjena proizvoda
 - **kompensacijske pogodbe**: dio isplate u novcu, a dio u proizvodima
 - **otkupni sporazumi**: prodaja tvornice, opreme ili tehnologije i jamstvo otkupa dijela proizvodnje
 - **prebijanje**: primanje pune isplate u novcu uz pristanak potrošnje na određenom tržištu

Popusti i bonifikacije na cijene

- **poduzeća često koriste popuste i bonifikacije kao dio upravljanja cijenama**

- nažalost, poduzeća često pretjeruju u korištenju popusta, pa cijene iz cjenika više nemaju smisla (npr. u automobilskoj industriji)

- **oblici popusta i bonifikacija na cijene:**

- gotovinski popust
- količinski popust
- funkcionalni popust (za posrednike, kao naknada za npr. skladištenje proizvoda)
- sezonski popust
- bonifikacije (npr. staro-za-novo)

IZDAŠNI POPUSTI U AUTOSALONIMA

Popust od 65.000 kuna za Xsaru Picasso

Citroën do isteka zaliha nudi 93 vozila na popustu. C3 Picasso (31.000 kn), C4 Picasso (60.000 kn).



Citroën Xsara Picasso uz popust od 65.000 kuna stoji 104.000 kuna

Određivanje promotivnih cijena

- **određivanje cijena koje privlače potrošača**
 - snižavanje cijena dijelu asortimana kako bi se povećala ukupna potrošnja
 - npr. promotivni letci supermarketeta s tjednim akcijama



- **prigodne cijene**
 - npr. prema sezoni



- **gotovinski rabati**
 - čišćenje zaliha bez snižavanje cijene iz cjenika

- **niskokamatno financiranje**

- financiranje uz nisku kamatu ili bez kamata u cilju poticanja prodaje

Akcije



AKCIJA !!!

20% i 30% snižene cijene pojedinih artikala! Akcija traje do isteka zaliha. **20 % POPUST ZA GOTOVINSKO PLAĆANJE NA IZOSE IZNAD 100 Kn!** Popust se ne odnosi na artikle na akciji.

Određivanje promotivnih cijena

- **duži rokovi plaćanja** – niži iznosi anuiteta kod financiranja
 - npr. kod kupovine automobila

Vozi sad!

Financiranje lakih gospodarskih vozila za male i srednje poduzetnike u suradnji s EU, KfW bankom i CEB-om.

Ostale pogodnosti:

- smanjeno učešće ili rok financiranja produljen do 84 mjeseca,
- besplatna registracija za 1. godinu,
- besplatan tehnički pregled za 1. godinu,
- besplatno kasko osiguranje za 1. godinu.

- **jamstva i ugovori o pružanju usluga**
 - pružanje dodatnih usluga besplatno ili po nižoj cijeni
- **psihološki popusti** (lažno snižavanje cijena)
 - problem lažnih popusta: isticanje visoke “stare” cijene koja nikad nije postojala
 - etički nedopustivo, nelegalno i kažnjivo

Diferencirano određivanje cijena

- **cjenovna diskriminacija** – poduzeće nudi određeni proizvod ili uslugu po različitim cijenama različitim segmentima potrošača, s obzirom na...
 - ...segment potrošača (npr. niža cijena ulaznica za umirovljenike)
 - ...oblik proizvoda (npr. niža cijena po jedinici mase proizvoda za velika pakiranja)
 - ...imidž proizvođača (npr. viša cijena za proizvod s markom proizvođača u odnosu na privatnu marku)
 - ...kanal (npr. viša cijena limenke pića na kiosku u odnosu na supermarket)
 - ...lokaciju (npr. niža cijena ulaznice za sjedala udaljenija od pozornice)
 - ...vrijeme (npr. viša cijena taksi usluga noću)
- primjer: **Germanwings.com**
 - dinamičko određivanje cijena na internetu

✈ Outbound flight:

Basic	Best Save 25%	Flex
<ul style="list-style-type: none"> • Flight 	<ul style="list-style-type: none"> • Flight • 1 luggage free • Desired seat • Snack and drink 	<ul style="list-style-type: none"> • Flight • Best package • Double the miles • Flexibility
? Fare information	? Fare information	? Fare information

✈ Return flight:

Basic	Best Save 25%	Flex
<ul style="list-style-type: none"> • Flight 	<ul style="list-style-type: none"> • Flight • 1 luggage free • Desired seat • Snack and drink 	<ul style="list-style-type: none"> • Flight • Best package • Double the miles • Flexibility
? Fare information	? Fare information	? Fare information

[earlier flights](#)

Wed 16.06.2010 13:00 – 14:50 4U973	139.00 €	151.99 €	339.00 €
Thu 17.06.2010 12:00 – 13:50 4U973	139.00 €	151.99 €	339.00 €
Fri 18.06.2010 12:00 – 13:50 4U973	139.00 €	151.99 €	339.00 €
Sat 19.06.2010 18:20 – 18:10 4U973	99.00 €	111.99 €	339.00 €
Sun 20.06.2010 09:00 – 10:50 4U973	79.99 €	92.98 €	339.00 €
Mon 21.06.2010 13:25 – 15:15 4U973	79.99 €	92.98 €	339.00 €
Tue 22.06.2010 12:35 – 14:25 4U973	79.99 €	92.98 €	339.00 €
Wed 23.06.2010 13:00 – 14:50 4U973	79.99 €	92.98 €	339.00 €

[later flights](#)

[earlier flights](#)

Wed 16.06.2010 10:50 – 12:30 4U972	139.00 €	151.99 €	339.00 €
Thu 17.06.2010 09:50 – 11:30 4U972	119.00 €	131.99 €	339.00 €
Fri 18.06.2010 09:50 – 11:30 4U972	89.99 €	102.98 €	339.00 €
Sat 19.06.2010 14:10 – 15:50 4U972	79.99 €	92.98 €	339.00 €
Sun 20.06.2010 08:45 – 08:25 4U972	79.99 €	92.98 €	339.00 €
Mon 21.06.2010 11:15 – 12:55 4U972	79.99 €	92.98 €	339.00 €
Tue 22.06.2010 10:25 – 12:05 4U972	79.99 €	92.98 €	339.00 €
Wed 23.06.2010 10:50 – 12:30 4U972	79.99 €	92.98 €	339.00 €

[later flights](#)

Your journey fare **489.94 €** [Continue →](#)

Details

Outward flight: Tariff Best

Zagreb → Cologne-Bonn

Fri, 18. June 2010, 12:00 - 13:50

Flight incl. checked luggage, seat reservation, snack and drink

2 Adult at 128.66 €	257.32 €
Taxes & Airport charges (Details)	46.66 €

Total fare outbound flight 303.98 €

Return flight: Tariff Best

Cologne-Bonn → Zagreb

Wed, 23. June 2010, 10:50 - 12:30

Flight incl. checked luggage, seat reservation, snack and drink

2 Adult at 87.36 €	174.72 €
Taxes & Airport charges (Details)	11.24 €

Total fare return flight 185.96 €

Koja je uloga



Iniciranje cjenovnih promjena i odgovaranje na njih

- **iniciranje sniženja cijena** – zbog prevelikog kapaciteta proizvodnje, osvajanja većeg tržišnog udjela
- **iniciranje podizanja cijena** – zbog uvećavanja dobiti, troškovne inflacije, prevelike potražnje
- **reakcije na promjene cijena** – reakcije potrošača i konkurenata
- **odgovaranje na promjene cijena konkurenata** – mogućnosti koje su na raspolaganju poduzećima

Iniciranje sniženja cijena

- **snižavanje cijena treba li biti zadnja opcija za poduzeće** (kada ne postoje druge mogućnosti za postavljene ciljeve)
 - iskorištavanje kapaciteta proizvodnje ili povećanje tržišnog udjela
- brojne opasnosti strategije snižavanja cijena:
 - **opasnost niske kvalitete:** potrošači proizvode mogu doživjeti kao manje kvalitetne
 - **opasnost nepostojanosti tržišnog udjela:** niske cijene povećavaju tržišni udio, ali ne i lojalnost potrošača
 - **opasnost plitkih džepova:** konkurencija možda ima prednost u troškovima i duže će izdržati rat cijenama
- primjer: **Ford Hrvatska**
 - snižavanje cijena na početku gospodarske krize i agresivna komunikacija s apelom na uštedu



Ford Focus Trend 1.4 80 KS – 89.900 kn

Neke aute kupujemo zato što su jeftini, a neke zato što su Ford!

[Opširnije >>](#)

Iniciranje podizanja cijena

- **metoda odgođenog kotiranja cijena** – bez formiranja cijene do isporuke proizvoda ili obavljanja usluge
 - tipično za B2B tržište i profesionalne usluge
- **klizne skale/klauzule o reviziji cijene** – kod velikih industrijskih projekata
 - npr. utjecaj inflacije zbog dugoročnosti projekta
- **odvojena prodaja** – umjesto podizanja cijene, smanjenje sadržaja ponude za istu cijenu
 - npr. izuzimanje besplatne instalacije proizvoda uključene u cijenu
- **smanjenje popusta** – prodavači dobivaju upute da uobičajene popuste nude u manjoj mjeri

Reakcije na promjene cijena

- **reakcije potrošača** – kakve poruke šalju promjene cijena
 - **sníženje cijena**: proizvod će uskoro biti zamijenjen novim proizvodom, proizvod ima neki grešku i ne prodaje se dobro, poduzeće je u financijskim problemima, cijena će se i dalje spuštati, smanjila se kvaliteta proizvoda
 - **povećanje cijena**: proizvod je jako tražen, visoke je kvalitete
- **reakcije konkurenata** – češće kada je broj konkurenata manji, proizvodi nisu iznimno diferencirani i potrošači su dobro informirani o cijenama
 - odgovor snižavanjem cijene (opasnost od rata cijenama)
 - odgovor snažnijom komunikacijom
 - odgovor dodavanjem vrijednosti
- primjer: **Kika i Lesnina**
 - rat cijenama na tržištu namještaja



Odgovaranje na promjene cijena konkurenata

