

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

**MATERIJAL ZA IZUČAVANJE I PRIPREMU ZA ISPIT  
IZ KOLEGIJA UPRAVLJANJE CIJENAMA**

Izv. prof. dr. sc. Sunčana Piri Rajh

Katedra za marketing

## Sadržaj

1. POJMOVNO ODREĐENJE CIJENE I ZNAČENJE CIJENE U MARKETINGU .....	1
1.1. Definicija cijene .....	1
1.2. Specifičnost cijene u odnosu na ostale elemente marketinškog miksa.....	2
1.3. Ciljevi i ograničenja određivanja cijene .....	4
1.4. Proaktivni pristup u određivanju cijena.....	10
2. ČIMBENICI ODREĐIVANJA CIJENA – TROŠKOVI. FINACIJSKA ANALIZA ZA POTREBE ODREĐIVANJA CIJENA .....	13
2.1. Pojmovno određenje troškova i vrste troškova .....	13
2.2. Kratkoročno i dugoročno odlučivanje o cijenama (određivanje kratkoročnih i dugoročnih cijena) .....	14
2.3. Metoda trošak plus.....	15
2.4. Finacijska analiza za potrebe određivanja cijena.....	19
2.5. Cjenovna elastičnost potražnje.....	20
3. ČIMBENICI ODREĐIVANJA CIJENA – POTROŠAČI (PRVI DIO).....	23
3.1. Važnost potrošača u upravljanju cijenama .....	23
3.2. Koncept percipirane vrijednosti.....	24
3.3. Koncept troška za potrošača .....	26
3.4. Koncept troška za poduzeće .....	28
3.5. Percepcije potrošača o negativnoj i pozitivnoj ulozi cijene.....	29
3.5.1. <i>Odrednice potrošačeve percepcije negativne uloge cijene .....</i>	30
3.5.2. <i>Odrednice potrošačeve percepcije pozitivne uloge cijene .....</i>	31
3.6. Analiza cjenovne osjetljivosti potrošača.....	32
3.7. Odnos cijene i kvalitete.....	35
4. ČIMBENICI ODREĐIVANJA CIJENA – POTROŠAČI (DRUGI DIO): PSIHOLOŠKI ASPEKTI U ODREĐIVANJU CIJENA .....	38
4.1. Pojmovno određenje referentne cijene.....	38
4.2. Vrste referentnih cijena.....	40
4.2.1. <i>Interne referentne cijene.....</i>	41
4.2.2. <i>Eksterne referentne cijene .....</i>	43
4.3. Parne i neparne cijene .....	44
4.4. Percepcija razlike u cijenama .....	46
5. ČIMBENICI ODREĐIVANJA CIJENA – KONKURENCIJA .....	49
5.1. Tip tržišne strukture i određivanje cijena.....	50
5.2. Tipovi ili razine konkurencije .....	52
5.3. Konkurentski orijentirane metode određivanja cijena .....	53
5.3.1. <i>Cijena i kvaliteta konkurentskih proizvoda kao okvir određivanja cijene .....</i>	54
5.4. Cjenovna konkurencija .....	55
5.5. Iniciranje promjene cijene od strane poduzeća .....	56

5.6.	Cjenovni rat .....	58
5.7.	Reakcije na promjene cijena konkurencije .....	59
6.	METODE I POLITIKE ODREĐIVANJA CIJENA.....	63
6.1.	Metode određivanja cijena .....	63
6.2.	Cjenovne strategije koje se temelje na vrijednosti za potrošača .....	64
6.3.	Cjenovne strategije koje se temelje na troškovima.....	66
6.4.	Cjenovne strategije koje u obzir uzimaju cijene konkurencije.....	67
6.5.	Politike određivanja cijena.....	69
6.5.1.	<i>Politika određivanja cijena novim proizvodima</i> .....	69
6.5.2.	<i>Psihološko određivanje cijena</i> .....	71
6.5.3.	<i>Određivanje cijena uslugama</i> .....	73
6.5.4.	<i>Promocijsko određivanje cijena</i> .....	74
7.	ODREĐIVANJE CIJENA TIJEKOM ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA .....	77
7.1.	Upravljanje cijenom tijekom faze uvođenja.....	77
7.2.	Upravljanje cijenom tijekom faze rasta.....	82
7.3.	Upravljanje cijenom tijekom faze zrelosti.....	83
7.4.	Upravljanje cijenom tijekom faze opadanja.....	85
8.	SEGMENTACIJSKO ODREĐIVANJE CIJENA .....	88
8.1.	Vrste segmentacijskog određivanja cijena.....	91
8.2.	Segmentacija na temelju identifikacije obilježja kupaca .....	91
8.3.	Segmentacija na temelju lokacije kupnje.....	92
8.4.	Segmentacija na temelju vremena kupnje .....	93
8.5.	Segmentacija na temelju količine kupnje .....	93
8.6.	Segmentacija na temelju dizajna proizvoda .....	94
8.7.	Segmentacija na temelju skupine proizvoda.....	94
9.	INTERAKCIJA CIJENE I OSTALIH ELEMENATA MARKETINŠKOG MIKSA .....	96
9.1.	Interakcija cijene i proizvoda .....	97
9.2.	Interakcija cijene i promocije .....	99
9.3.	Interakcija cijene i distribucije.....	103
10.	KONKURENTSKE PREDNOSTI I CIJENE.....	105
10.1.	Konkurentska prednost .....	105
10.2.	Vodstvo u troškovima.....	106
10.3.	Strategija diferencijacije .....	109
11.	ISTRAŽIVANJA ZA POTREBE ODREĐIVANJA CIJENA.....	113
11.1.	Vrste mjernih tehnika cjenovne osjetljivosti potrošača.....	114
11.1.1.	<i>Uvjeti u kojima se provode mjerenja</i> .....	114
11.1.2.	<i>Mjerne varijable</i> .....	115
11.2.	Mjerne tehnike procjene cjenovne osjetljivosti potrošača.....	116

11.2.1. Istraživanje stvarnih kupnji u nekontroliranim uvjetima.....	116
11.2.2. Istraživanje stvarnih kupnji u kontroliranim uvjetima .....	117
11.2.3. Istraživanje potrošačkih preferencija i namjere kupnje u nekontroliranim uvjetima .....	119
11.2.4. Istraživanje potrošačkih preferencija i namjere kupnje u kontroliranim uvjetima .....	122
12. PRAVNI I ETIČKI ASPEKTI ODREĐIVANJA CIJENA .....	124
12.1. Određivanje predatorskih cijena .....	124
12.2. Etička ograničenja i dileme prilikom određivanja cijena .....	127
13. ODABRANA PODRUČJA ODREĐIVANJA CIJENA.....	131
13.1. Dinamičko određivanje cijena .....	131
13.2. Percepcija pravedne cijene .....	134
POPIS LITERATURE .....	140
POPIS SLIKA.....	148
POPIS TABLICA.....	148
DODATAK: UVODNI DOMAĆI ZADATAK I ZADACI ZA VJEŽBU SA SEMINARSKE NASTAVE .....	149

## 1. POJMOVNO ODREĐENJE CIJENE I ZNAČENJE CIJENE U MARKETINGU

Prilikom kupnje proizvoda<sup>1</sup> potrošači plaćaju određenu cijenu, a ovisno o tome što je predmet razmjene, cijena se različito naziva. U slučaju opipljivih proizvoda, cijena nema poseban alternativni naziv; pa se tako cijena čokolade ili mobilnog telefona jednostavno naziva „cijena“. Međutim, u situaciji kada je predmet razmjene usluga, cijena poprima drugačiji naziv. Tako na primjer, da bismo koristili usluge knjižnice, najprije trebamo platiti cijenu koja nam je poznata pod nazivom „članarina“; u slučaju korištenja autoceste, cijena koju plaćamo naziva se „cestarina“ itd.

Što god kupili i kako god cijenu nazivali, vrlo je vjerojatno da će potrošači cijenu koju su platili prije svega doživjeti kao trošak kojega moraju podnijeti kako bi uopće realizirali tu kupnju. I doista, potrošači će često cijenu i trošak koristiti kao sinonime (prema: „Introduction: Pricing as an Element of the Marketing Mix“, [http://www.sagepub.com/upm-data/43169\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/43169_1.pdf), 19.2.2015.); na primjer, „Cijena ovih cipela bila je 400,00 kuna“ ili „Za ove cipele potrošio/la sam 400,00 kuna“.<sup>2</sup>

No, je li cijena samo broj koji potrošaču ukazuje koliko treba izdvojiti novca da bi mogao raspolagati proizvodom ili cijena može biti i nešto drugo? Da bi se odgovorilo na to pitanje, potrebno je krenuti od definicije cijene.

### 1.1. Definicija cijene

U literaturi su prisutne brojne definicije cijene. Američko udruženje za marketing (AMA – American Marketing Association) cijenu definira kao odnos kojim se pokazuje koja je to količina novca/proizvoda/usluge koju je potrebno utrošiti kako bi se zauzvrat primila određena količina proizvoda ili usluge. Slično ovome, Monroe (2003., str. 5) cijenu definira kao odnos koji pokazuje količinu novca ili proizvoda ili usluge koju prima prodavač i količine proizvoda ili usluge koju prima potrošač. Cijena predstavlja i količinu novca (ili ostalih proizvoda ili usluga) koja je plaćena i primljena za jedinicu proizvoda ili usluge (McConnell i Brue, 1996., str. G-18).

Navedene definicije cijene upućuju na to da potrošaču cijena predstavlja ekonomski gubitak koji mora prihvatiti kako bi kupio proizvod ili koristio uslugu. Ako se cijena promatra kao gubitak, ona potrošaču smanjuje razinu njegova bogatstva i time negativno utječe na njegovu kupovnu odluku (Verma i Gupta, 2004., str. 69). Ovakvo je shvaćanje cijene karakteristično za tradicionalnu ekonomsku teoriju. Međutim, u okviru marketinške znanosti, cijena se ne promatra jednodimenzionalno. Istraživanja su pokazala da je cijena složeni stimulans, odnosno da se na cijenu treba gledati i iz psihološke perspektive potrošača, pa razina cijene potrošaču ne signalizira samo ekonomski gubitak na koji mora biti spreman prilikom kupnje, već mu ista ta cijena može signalizirati razinu kvalitete promatranog proizvoda ili usluge. Drugim riječima, cijenu potrošači mogu doživjeti i kao informaciju o kvaliteti proizvoda (Rao i Monroe, 1988., str. 253). Ovakvu

---

<sup>1</sup> Pod pojmom proizvoda može se smatrati materijalni, opipljivi proizvod, ali i usluga, kao i drugi predmeti razmjene (Kotler, 1994.).

<sup>2</sup> I dok će krajnji potrošači cijenu često poistovjećivati s pojmom troška, to nije slučaj kada su u pitanju poduzeća koja trebaju odrediti cijenu svojim proizvodima ili uslugama, i koja prave razliku između ova dva pojma.

tendenciju korištenja cijene kao pokazatelja kvalitete prvi je uočio Leavitt (1954., prema: Rao i Monroe, 1989., str. 357). Postoje naime, potrošači koji su uvjereni da viša cijena ukazuje na višu kvalitetu proizvoda ili usluge pa cijenu koriste kao važnu informaciju u procesu kupnje, te odabiru isključivo onu marku koju karakterizira najviša cijena kako bi na taj način maksimizirali očekivanu kvalitetu. Ovakvo ponašanje potrošača Tellis i Gaeth (1990.) nazivaju „ponašanjem koje je usmjereno traženju najviše cijene”.

U tom kontekstu, Hanna i Dodge (1995., str. 7) navode da cijena za potrošača predstavlja također i kvantitativnu procjenu, ali i subjektivnu sliku koristi koje određeni proizvod pruža. Te koristi su prije svega funkcionalne prirode i podrazumijevaju izvedbu proizvoda, odnosno njegova fizička obilježja koja osiguravaju njegovo funkcioniranje, kao i fleksibilnu upotrebu proizvoda; nadalje, ništa manje značajne nisu niti koristi koje se odnose na poslijekupovne usluge dostave, instaliranja i tehničke podrške proizvodu; zatim, koristi mogu biti percipirane u vidu simboličkih obilježja proizvoda, estetskog izgleda proizvoda ili pak zadovoljstva potrošača koje će rezultirati posjedovanjem i korištenjem proizvoda (Hanna i Dodge, 1995.).

Korisno je istaknuti da potrošač u procesu kupnje uspoređuje cijenu (ekonomski gubitak) s percipiranom vrijednošću proizvoda, što upućuje na zaključak da su cijena i vrijednost temelji svake ekonomske transakcije, a ovo je izrazito važno jer marketinškim stručnjacima može pomoći u razumijevanju kako potrošači reagiraju na specifičnu cijenu i promjenu cijene (Dolan i Simon, 1996.). Drugim riječima, potrošač kupuje proizvod ako je percipirana vrijednost (gledano u novčanim terminima) veća od cijene. U tom smislu, „ako bira između nekoliko ponuđenih rješenja, potrošač će preferirati onaj proizvod koji ima najveću neto vrijednost, odnosno gdje je prisutna najveća razlika između percipirane vrijednosti i cijene“ (Dolan i Simon, 1996., str. 25).

Dakle, za potrošača cijena je nedvojbeno jedna od najvažnijih informacija vezanih uz proizvod, i to ne samo u smislu koliko novca mora izdvojiti za potrebni ili željeni proizvod, već i o kojoj razini kvalitete je riječ, što se pogotovo pokazalo bitnim kada potrošači ne raspolazu ostalim informacijama temeljem kojih bi mogli zaključiti o kvaliteti proizvoda ili su im iste nepoznate, odnosno imaju poteškoća s donošenjem suda o kvaliteti proizvoda (npr., je li kvalitetnija zubna pasta iz Španjolske ili Portugala?).

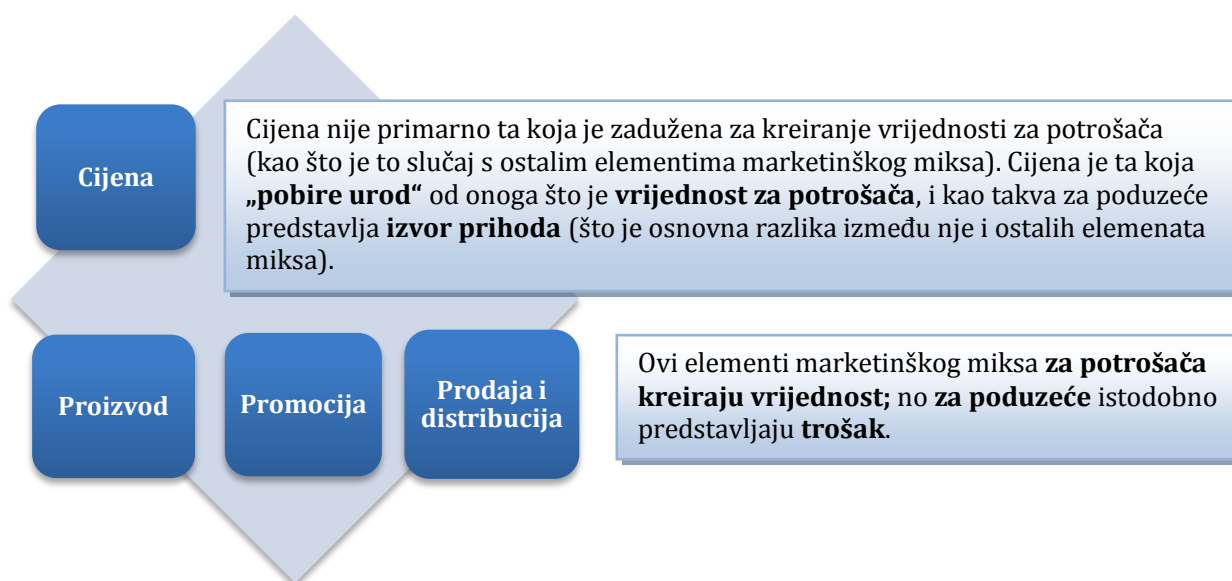
## **1.2. Specifičnost cijene u odnosu na ostale elemente marketinškog miksa**

Marketinški miks sastoji se od četiri elementa koji su međusobno čvrsto povezani: proizvoda, promocije, prodaje i distribucije, te cijene. Iako Kotler i sur. (2009.) ističu da u modernom marketingu jača uloga necjenovnih čimbenika, u odnosu na ostale elemente marketinškog miksa, cijena i dalje ima kritičnu ulogu te se od ostalih elemenata miksa u nečemu razlikuje, odnosno po tome je specifična. Jedini je, naime, element marketinškog miksa koji poduzeću predstavlja izvor

prihoda (Avlontis, Indounas i Gounaris, 2005.; Rao, 1984.); preostala tri elementa miksa (proizvod, promocija, prodaja i distribucija) poduzeću predstavljaju trošak<sup>3</sup> (Kotler i sur., 2009.; Rao, 1984.).

Zašto je tomu tako? Prije svega, zato što proizvod, promocija, prodaja i distribucija predstavljaju pokušaj poduzeća da kreira vrijednost za potrošača što za poduzeće neminovno predstavlja trošak. Sve aktivnosti koje se odnose npr., na razvoj novog proizvoda ili promjene fizičke strukture postojećeg proizvoda, promjene ambalaže, kao i aktivnosti koje se tiču kreiranja oglašavačkih aktivnosti, aktivnosti unapređenja prodaje, te distributivna aktivnost, sve one generiraju troškove (Kotler, 2006.). Za razliku od toga, cijena je pokušaj poduzeća da zadrži nešto od te vrijednosti u vidu profita koji ostvaruje. Navedeno ilustrira Slika 1.1.

### Slika 1.1. Odnos cijene i ostalih elemenata marketinškog miksa



Izvor: prilagođeno prema Nagle, 1987., navedeno u: „Introduction: Pricing as an Element of the Marketing Mix“, str. 5, dostupno na: [http://www.sagepub.com/upm-data/43169\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/43169_1.pdf) (19.2.2015.).

Nadalje, za razliku od ostalih elemenata marketinškog miksa, cijena je najpodložnija vanjskim utjecajima, kao što su pritisci od strane konkurencije, ekonomska kretanja i fluktuacije u potražnji (Lindgren, Jr. i Shimp, 1996.). No, cijena je ujedno i najdinamičniji, odnosno najfleksibilniji element miksa jer se odluke o promjeni cijene u okviru marketinške strategije mogu realizirati daleko brže nego odluke o promjeni bilo kojeg elementa marketinškog miksa (Diamantopoulos, 1991.). Tako na primjer, za razliku od nekih temeljnih obilježja proizvoda (kao što su boja, miris, okus, itd.), ako je to potrebno, cijena se može brzo promijeniti (Armstrong i Kotler, 2011.) budući da za njezinu promjenu nisu potrebna zadiranja u fizičku strukturu proizvoda.

<sup>3</sup> Ponekad će i cijena poduzeću predstavljati trošak, npr. ako je određena ispod razine troškova (Nagle i Holden, 1995.). Međutim, cjenovna politika može tolerirati tek kratkoročni gubitak, i to ako joj je krajnji cilj prevladavanje problema ili omogućavanje opstanka poduzeća na konkretnom tržištu; no, takve situacije trebaju biti kratkoga vijeka jer opstanak poduzeća na tržištu uz primjenu cijena ispod razine troškova može biti doveden u pitanje (prema: Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007., str. 194.).

Unatoč svemu navedenom i unatoč tome što ju znanstvenici smatraju vrlo moćnim instrumentom u poslovanju svakog poduzeća (Avlontis, Indounas i Gounaris, 2005.), cijena je dugo vremena bila „zanemareno dijete” marketinga, i to ne samo u poslovnoj praksi, već i u okviru znanstvene zajednice (Nagle, 1983.; Nagle i Holden, 1995.). U svojem radu „*Pricing As Creative Marketing*” (1983.), jedan od vodećih stručnjaka iz područja upravljanja cijenama, Thomas T. Nagle, kritički se osvrće na problem cijene koja se doživljava manje važnim elementom miksa i koja se tretira kao „tehnički problem” kojega treba rješavati na način da se primijene postojeća pravila i procedure, implicirajući pritom na nedovoljno adekvatno određivanje cijene koje se nerijetko temelji primarno na troškovima, pri čemu se zanemaruju potrošači i konkurencija. Drugim riječima, Nagle (1983.) upozorava da unatoč kompleksnosti procesa određivanja cijena, ono treba promatrati kao kreativan izazov koji će pored troškova u obzir uzeti i druge izrazito važne čimbenike, a to su prije svega potrošači; njihovi kupovni motivi, potrebe, želje, preferencije, ali i konkurencija.

Uzimanje u obzir potrošača kao čimbenika izrazito je važno jer se utjecaj konkurentskih snaga poduzeća ogleda, između ostalog, i u njegovoj usmjerenosti potrošačima i u zadovoljavanju njihovih potreba i želja, i to ne samo putem ponude superiornijih proizvoda i većeg broja popratnih usluga, već i kroz učinkovito određivanje cijena (Dickson, 1992.; navedeno u Hanna, Dodge, 1995.).

S druge strane, važnost konkurencije kao čimbenika određivanja cijena ogleda se u činjenici što potrošači mogu birati između više proizvoda kojima će riješiti svoj problem, odnosno zadovoljiti potrebu; stoga, konkurenti i njihove cijene također mogu determinirati cijenu proizvoda ili usluga poduzeća, odnosno značajno utjecati na obujam prodaje i profit poduzeća (Urbany, navedeno u: Hoffman et al., 2005.).

Detaljniji opis ovih čimbenika i njihov utjecaj na određivanje cijena dan je u nastavku.

### 1.3. Ciljevi i ograničenja određivanja cijene

Prilikom određivanja cijene, nameću se brojna pitanja, a neka od njih su sljedeća: Kako uopće odrediti cijenu proizvodu? Koja je cijena prava? O kojim čimbenicima se mora voditi računa prilikom određivanja cijene? Koje pogreške treba izbjeći?

Prilikom određivanja cijena moguća su tri ishoda, od kojih su dva neprihvatljiva (Daly, 2002.):

- (1) **precijeniti** proizvod, odnosno izgubiti prodaju proizvoda koja bi bila profitabilna pri nižoj cijeni;
- (2) **podcijeniti** proizvod, što će rezultirati neprofitabilnom prodajom;
- (3) odrediti „**pravu**” **cijenu** i ostvariti prodaju uz profit.

Treba imati na umu da se u poslovnoj praksi odluka o cijeni donosi u uvjetima nesavršenih, odnosno nepotpunih informacija (Dorward, 1987.) i stoga je ista prije svega vrlo kompleksna i teška. Dolan (1995., str. 4) pritom ističe da marketinški stručnjaci u području određivanja cijena ne trebaju



krenuti od pitanja *kakva cijena treba biti, već jesu li uzeta u obzir sva ograničenja u određivanju cijene*. Pitanja koja u tom kontekstu treba postaviti i na koja treba dati odgovor su (Lilien, Kotler i Moorthy, 1992.): koji su ciljevi određivanja cijena; kakva je spremnost potrošača da plati proizvod po dotičnoj cijeni; koliki su troškovi proizvoda; koje cijene zaračunavaju konkurenti, te hoće li i kako konkurenti reagirati na promjenu cijene. Pritom treba istaknuti da marketinški stručnjaci trebaju uzeti u obzir i promjene u preferencijama potrošača, troškovima i konkurenciji tijekom vremena, što znači da je potrebno vrednovati specifičnu situaciju kako bi se procijenilo koja će cjenovna razina biti najprihvatljivija (Lilien, Kotler i Moorthy, 1992., navedeno u: Piri Rajh, 2002.).

Ovisno o tome što želi postići, poduzeće će odabrati određeni cilj kao svoj strateški prilikom određivanja cijena. „Ciljevi određivanja cijena zapravo su opći ciljevi koji opisuju ulogu cijene u dugoročnim planovima poduzeća” (Dibb i sur., 1995., str. 525), što znači da cijena mora biti usklađena ne samo s kratkoročnim profitnim ciljevima već i s dugoročnim strateškim ciljevima poduzeća (Ford, 1987., navedeno u: Dibb i sur., 1995., str. 511.).

Ciljevi određivanja cijena trebali bi biti izvedeni iz marketinških ciljeva, a potonji iz korporativnih ciljeva. Npr., „za poslovanje poduzeća veliki obujam prodaje proizvoda i povećani udio na tržištu čine se obećavajućim, no s druge strane to može značiti da je cijena njegovih proizvoda određena na preniskoj razini” (Dolan, 1995., str. 4). Najčešće će poduzeće odabrati više ciljeva jer će njihova kombinacija biti u skladu s njegovim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima, odnosno najbolje će odgovarati njegovoj dugoročnoj misiji (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.).

Marketinški ciljevi određivanja cijena mogu biti (prema: Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.; Dibb i sur., 1995.):

- Postizanje vodeće pozicije na tržištu nuđenjem visoke kvalitete proizvoda.
  - Ako se kao cilj postavi visoka kvaliteta proizvoda, poduzeće će ne samo zbog visokih troškova istraživanja i razvoja primijeniti politiku visokih cijena, nego i zbog toga što je visoka cijena često indikator kvalitete novih i još neetabliranih proizvoda na tržištu, pa time postaje značajan element strategije pozicioniranja poduzeća na tržištu. Cijena je kao indikator kvalitete osobito značajna i u području usluga upravo zbog specifičnosti koje usluga odražava u odnosu na fizički proizvod.
  - U ovom kontekstu treba istaknuti da nije svakom poduzeću u interesu ostvariti najniže troškove; „mnoga poduzeća nastoje utrošiti što više kako bi kvaliteta proizvoda bila što viša i kako bi mogli odrediti što veću cijenu” (Armstrong i Kotler, 2011., str. 306), jer postoje potrošači kojima taj proizvod predstavlja višu vrijednost od cijene koju plate.

- Postizanje vodeće pozicije na tržištu s obzirom na tržišni udio.
  - Da bi povećalo ili zadržalo tržišni udio, poduzeće će pribjeći politici snižavanja cijena.
  - Slučaj primjene politike niskih cijena, javit će se i ako poduzeće želi otežati ulazak konkurenciji na tržište.
- Cilj određivanja cijena može biti i potaknuti dodatnu potražnju za proizvodom, pa će poduzeće privremenim snižavanjem cijena nastojati dodatno stimulirati potrošače na kupnju i privući ih u prodavaonice.
- Jedan od mogućih ciljeva određivanja cijena je opstanak ili preživljavanje poduzeća na tržištu. Ovaj se cilj može smatrati i temeljenim ciljem prilikom određivanja cijena. U nekim će slučajevima ciljevi poput ostvarivanja profita, postizanja određenog obujma prodaje ili povećanja tržišnog udjela biti, u odnosu na opstanak poduzeća na tržištu, od sekundarne važnosti. Kotler i sur. (2009.) navode da „preživljavanje“ treba shvatiti tek kao kratkoročni cilj poduzeća; da bi dugoročno opstalo na tržištu, poduzeće mora pronaći načine kako ponuditi dodanu vrijednost svojim potrošačima; u suprotnom, opstanak poduzeća na tržištu bit će neminovno doveden u pitanje.
- Poduzeće može biti zadovoljno postojećom situacijom na tržištu i ne želi ništa više od održavanja ostvarenog tržišnog udjela, pa će kao strateški cilj postaviti takvu politiku cijena koja će mu omogućiti takvu poziciju. Riječ je o marketinškom cilju status quo.
  - Jedna od varijanti cilja status quo je i postizanje stabilnosti cijena, i u toj situaciji poduzeće određuje cijenu na razini cijena konkurencije.
- Strateški cilj određivanja cijene može biti povezan i s društvenom odgovornošću poduzeća, a time i postizanjem povoljnog imidža poduzeća u javnosti. Sukladno tome, poduzeće se odriče viših profita. Kao strateški ovaj je cilj prilikom određivanja cijena postavilo poduzeće Gerber koje nije dodatno naplaćivalo namirnice specijalno proizvedene za djecu koja ne podnose proizvode na bazi kravljeg mlijeka (Berkowitz i sur., 1997., str. 374.).

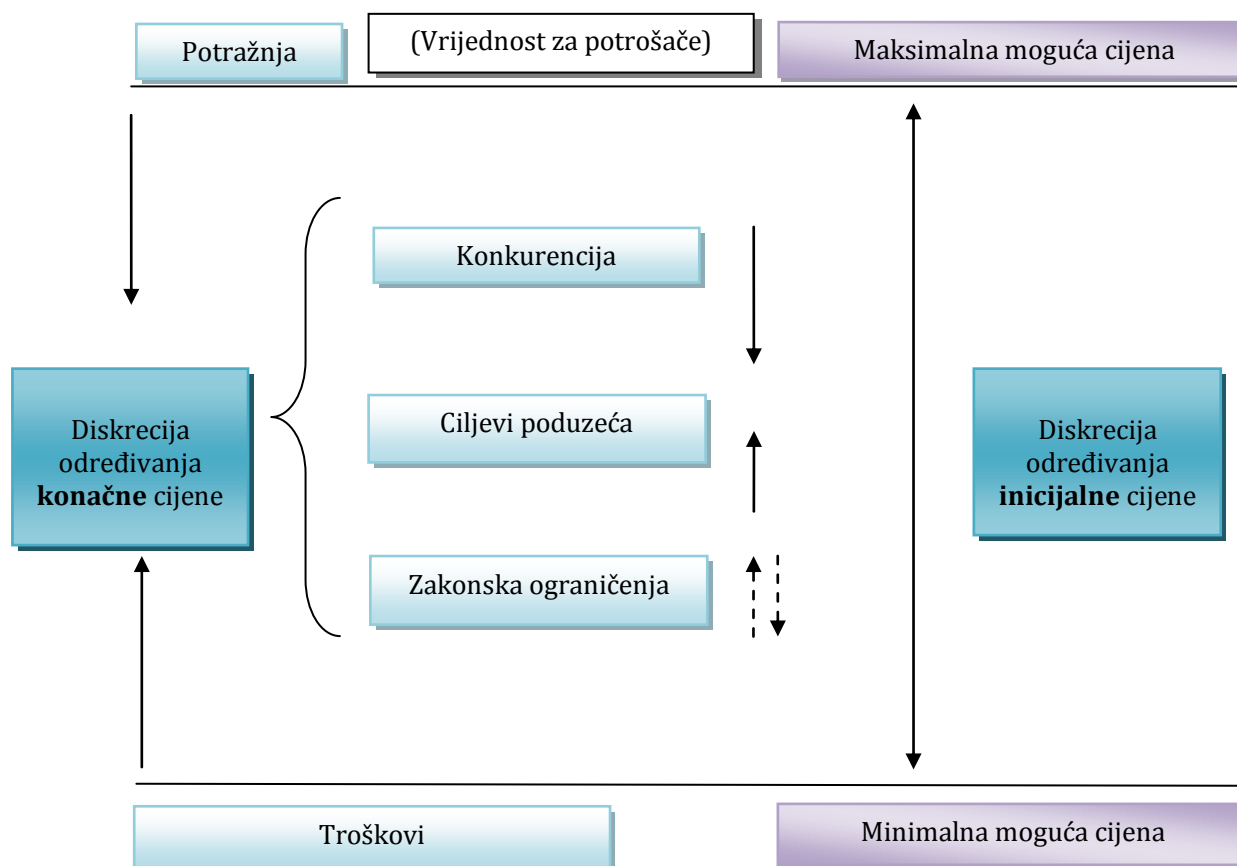
Na kojoj će razini cijena biti postavljena ovisi i o **cjenovnim ograničenjima (determinantama određivanja cijena)** – odnosno, čimbenicima koje poduzeće mora uzeti u obzir prilikom određivanja cijena. Pet je različitih, veoma važnih čimbenika (determinanti) koje treba uzeti u obzir prilikom određivanja cijene proizvodu, a to su (Monroe, 2003.): potražnja, troškovi, konkurencija, profit i ostali strateški ciljevi poduzeća, te zakonska ograničenja.

- **Potražnja** – koja podrazumijeva potrošače kao nositelje potražnje (Jurin i Šohinger, 1990.), koji su potencijalno zainteresirani za proizvod i koji su spremni i u mogućnosti su platiti proizvod (Monroe, 2003.). Kao takva, potražnja određuje maksimalnu cijenu koju poduzeće može odrediti svojem proizvodu ili usluzi. Budući da potražnju čine potrošači, visina cijene je uvjetovana i njihovim percepcijama vrijednosti koju postižu odabirom proizvoda ili usluge (Monroe, 2003.).

- **Troškovi** – ukazuju na najnižu moguću cijenu koju poduzeće treba zaračunati proizvodu, odnosno predstavljaju donju granicu ispod koje se cijena proizvodu ne bi trebala određivati (Dibb i sur., 1995.). Drugim riječima, „ako poduzeće želi zaraditi na prodaji svojih proizvoda, ono ne bi smjelo prodavati svoje proizvode ispod vlastitih troškova” (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007., str. 184). Treba istaknuti i to da ako se prilikom određivanja cijena uzmu u obzir isključivo troškovi, a ne i ostala cjenovna ograničenja, to neće dovesti do određivanja optimalne cijene (Dolan i Simon, 1996.).
- **Konkurencija** – u pravilu, snižava najvišu moguću cijenu. Konkurentno tržište obično karakterizira pojava cjenovnih ratova tijekom faze zrelosti. Razlog: na tržištu postoji mnoštvo supstituta pa se ponuđači „bore” za svojega potrošača (Fletcher i Russell-Jones, 1997.).
- **Profit (i ostali strateški ciljevi)** poduzeća – podižu minimalnu cijenu. Brojna poduzeća ne opstaju na tržištu jer visina ukupnih troškova nadmašuje visinu ukupnih prihoda; stoga su odluke o cijeni od ključnog značaja.
- **Zakonska ograničenja** – ovaj čimbenik utječe na sniženje najviše moguće cijene kako bi se zaštitili potrošači (kontrola cijena od strane vlade). Međutim, ovaj čimbenik može utjecati i na povećanje najniže moguće cijene, npr., u vidu potrebe vođenja stroge kontrole zagađenja ili postizanja potrebnih standarda sigurnosti (koji izazivaju dodatne troškove) (Monroe, 2003.). Budući da u ovom smislu zakonska ograničenja uvjetuju povećanje troškova proizvodnje, time se ujedno utječe i na povećanje do tada utvrđene najniže moguće cijene proizvoda (Fletcher i Russell-Jones, 1997.).

Na Slici 1.2. prikazane su determinante određivanja cijene prema Monroeu (2003.).

**Slika 1.2. Konceptualna orijentacija u određivanju cijene – determinante određivanja cijena**



Izvor: Monroe, K. B. (2003.), *Pricing: Making Profitable Decisions*, McGraw-Hill/Irwin, 3rd ed., Boston, MA, str. 12 (prilagođeno).

Slika 1.2. ukazuje na sljedeće: razlika između onoga što su potrošači spremni i u mogućnosti su platiti, i minimalne cijene određene na temelju troškova, naziva se diskrecija određivanja inicijalne cijene, a uvažavanjem i ostalih čimbenika (konkurencije, ciljeva poduzeća i zakonskih ograničenja) poduzeće dolazi do razine konačne cijene koju može odrediti svom proizvodu, a riječ je o diskreciji određivanja konačne cijene.

Iz prethodnog se može zaključiti da odluke o cijeni zahtijevaju sveobuhvatne i kvalitetne informacije ne samo o troškovima vlastitog poslovanja poduzeća, već i o potražnji (potrošačima), kao i o aktivnostima konkurencije.

Stoga bi poduzeća trebala provesti početnu analizu koja se sastoji od dvije komponente (Dolan i Simon, 1996.): analize konkurencije (kojom se nastoje utvrditi mogućnosti diferencijacije) i analize potrošača (koja ima za cilj identificirati potrebe i želje potrošača te segmentirati tržište) (vidjeti Sliku 1.3.).

Na temelju provedene inicijalne analize, mogu se donijeti odluke temeljem kojih će se kreirati percipirana vrijednost ponude poduzeća na tržištu. Pritom se, dakle, najprije odabire ciljno tržište, a

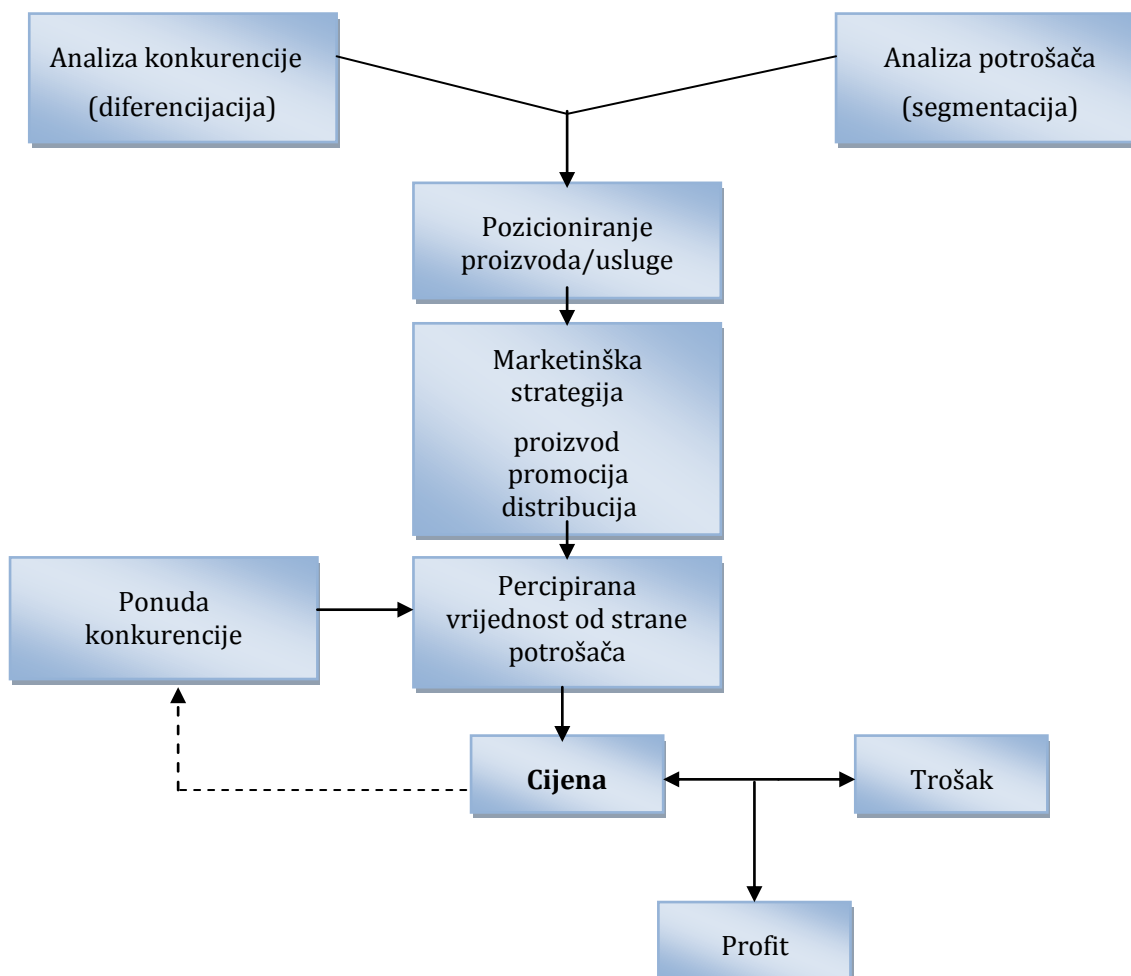
nakon toga i elementi marketinškog miksa, odnosno proizvod, promocija (komunikacijski sadržaji kao podrška proizvodu), te kanali distribucije putem kojih će proizvod postati dostupan potrošačima.

Ovi napori poduzeća, zajedno s ponudom konkurencije, određuju vrijednost koju potrošač percipira u vidu cjelokupnog proizvoda. Percipirana vrijednost predstavlja ujedno i najvišu cijenu koju je potrošač spreman platiti. Općenito, spremnost potrošača da plati cijenu određenog proizvoda određena je njegovom potrebom ili željom za proizvodom, kao i financijskom situacijom, ali i njegovom percepcijom vrijednosti proizvoda.

Nadalje, isprekidana linija na dnu Slike 1.3. pokazuje da cijena poduzeća može utjecati i na ponudu konkurencije: cijena poduzeća može utjecati na razinu cijena konkurencije ili na aktivnosti kojima se kreira vrijednost konkurentskog proizvoda (prema Dolan i Simon, 1996., navedeno u: Piri Rajh, 2002., str. 38-39). Sve prethodno navedeno može se u cijelosti i slikovno prikazati (Slika 1.3.).

Slika 1.3. ujedno ukazuje i na proaktivni pristup određivanja cijene koji je opisan u nastavku, u potpoglavlju 1.4.

**Slika 1.3. Proces određivanje cijena i vrijednosti za potrošača**



Izvor: Dolan, R. J., Simon, H. (1996.), *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*, The Free Press, New York, NY, str. 9.

## 1.4. Proaktivni pristup u određivanju cijena

U svojoj knjizi *Pricing: Making Profitable Decisions* (2003.), jedan od vodećih teoretičara iz područja upravljanja cijenama, Kent B. Monroe, između ostalog je istaknuo da bi se prilikom određivanja cijena marketinški stručnjaci trebali prije svega zapitati koliko potrošači vrednuju proizvode koje im nude. Dugo vremena brojna poduzeća (ali i znanstvenici) nisu, naime, posvećivali dovoljno pozornosti razvijanju novih pristupa u donošenju odluka o cijenama. Međutim, poduzeća koja su razvila i prihvatila tzv. **proaktivno određivanje cijena** koje se ne temelji isključivo na troškovima, već na konceptu percepcije vrijednosti od strane potrošača, u mogućnosti su ostvariti uspjeh na tržištu. Pritom Monroe (2003.) ističe da treba voditi računa o sljedećem: da bi poduzeće bilo uspješno u proaktivnom pristupu određivanja cijena, nužno je da su zadovoljena dva uvjeta:

(1) *Marketinški stručnjaci moraju razumijeti kako uopće funkcionira određivanje cijene.* Na primjer, poduzeća koja se primarno fokusiraju na svoje troškove često čine ozbiljne pogreške po pitanju određivanja cijene jer zanemaruju ostale ključne čimbenike koji utječu na visinu cijene, a to su potrošači, konkurenti, prodavači/distributeri, itd. Ovo je uobičajena pogreška u određivanju cijena – određivanje cijene je previše troškovno orijentirano i/ili se ne vodi računa o promjeni tržišnih uvjeta kako bi se adekvatno odgovorilo promjenom cijene.

(2) *Od izrazitog je značaja za marketinške stručnjake spoznati i razumijeti kako potrošači percipiraju cijenu i promjenu cijene proizvoda.* Cijena nije uvijek samo iznos novca kojega se potrošač u procesu kupnje mora odreći, već istu može koristiti i kao pokazatelj kvalitete promatranog proizvoda, ali i radi kupnje određenih (često prestižnih) proizvoda kojima će moći komunicirati željenu sliku o sebi; osim toga, postoje potrošači koji su spremni platiti višu cijenu proizvoda jer veću važnost pridaju vrijednosti koju ostvaruju, a manju cijenu koju trebaju platiti.

Razlika između uobičajenog troškovnog i proaktivnog pristupa određivanju cijena mogla bi se prikazati na sljedeći način (Slika 1.4.):

### Slika 1.4. Troškovni i proaktivni pristup određivanja cijena

#### **Troškovni pristup:**



#### **Proaktivni pristup:**



*Izvor: prilagođeno prema Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), The Strategy and Tactics of Pricing, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, str. 5.*

Objašnjenje proaktivnog pristupa određivanja cijena, Nagle i Hogan (2006.) daju na sljedeći način. Za razliku od troškovnog pristupa, u okviru kojega troškovi determiniraju visinu cijene, proaktivni pristup najprije podrazumijeva odabir tržišnog segmenta i razvoj takvog proizvoda koji se temelji na preferencijama ciljnog tržišta, i po pitanju njegove funkcionalne, simboličke, estetske, ali svakako i cjenovne komponente, pa time cijena koju su potrošači spremni platiti za takav proizvod determinira troškove njegove proizvodnje i prodaje. Drugim riječima, tek nakon što je odabran tržišni segment i istraženo koji proizvod i cijena za njega predstavljaju vrijednost, poduzeće kreće s razvojem takvog proizvoda čiji su troškovi dovoljno niski da se postigne ciljana cijena za koju su potrošači iskazali svoju spremnost da je plate.

---

## LITERATURA

1. AMA – American Marketing Association, dostupno na: [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (11.3.2013.)
2. Armstrong, G., Kotler, P. (2011.), *Marketing: An Introduction*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
3. Avlonitis, G. J., Indounas, K. A., Gounaris, S. P. (2005.), "Pricing objectives over the service life cycle: some empirical evidence", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 5, str. 696 – 714.
4. Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (1997.), *Marketing*, 5th ed., Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
5. Daly, J. H. (2002.), *Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, New York, NY.
6. Diamantopoulos, D. (1991.), "Pricing: theory and evidence – a literature review", u: Baker, M. J. (urednik), *Perspectives on Marketing Management*, Wiley, Chichester, str. 61-193.
7. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O. C. (1995.), *Marketing*, Mate, Zagreb.
8. Dolan, R. J. (1995.), „How Do You Know When the Price is Right?“, *Harvard Business Review*, September-October (Reprint 95501), str. 4-11.
9. Dolan, R. J., Simon, H. (1996.), *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*, The Free Press, New York, NY.
10. Dorward, N. (1987.), *The Pricing Decision: Economic Theory and Business Practice*, Harper & Row, London, UK.
11. Fletcher, T., Russell-Jones, N. (1997.), *Value Pricing: How to Maximise Profits Through Effective Pricing Policies*, Kogan Page, London, UK.
12. Hanna, N., Dodge, H. R. (1995.), *Pricing: Policies and Procedures*, Macmillan Press, Houndsmills.
13. Introduction: Pricing as an Element of the Marketing Mix, dostupno na: [http://www.sagepub.com/upm-data/43169\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/43169_1.pdf) (19.2.2015.)
14. Jurin, S., Šohinger, J. (1990.), *Teorija tržišta i cijena*, 2. dopunjeno izdanje, Globus, Zagreb.
15. Kotler, P. (2006.), *Kotler o marketingu: kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima*, Poslovni dnevnik/Masmedia, Zagreb.
16. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009.), *Marketing Management*, Pearson/Prentice Hall, Harlow, England.
17. Kotler, P. (1994.), *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Informator, Zagreb.
18. Lilien, G. L., Kotler, P., Moorthy, K. S. (1992.), *Marketing Models*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

19. Lindgren, Jr., J. H., Shimp, T. A. (1996.), *Marketing: An Interactive Learning System*, The Dryden Press, Fort Worth, TX.
  20. McConnell, C. R., Brue, S. L. (1996.), *Microeconomics: Principles, Problems, and Policies*, 13th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
  21. Monroe, K. B. (2003.), *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
  22. Nagle, T. (1983.), „Pricing As Creative Marketing“, *Business Horizons*, July-August, str. 14-19.
  23. Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), *The Strategy and Tactics of Pricing*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  24. Nagle, T. T., Hogan, J. E. (2006.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*, Pearson International Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  25. Piri Rajh, S. (2002.), *Utjecaj cijena u procesu donošenja odluke o kupovini na tržištu osobne potrošnje*, znanstveni magistarski rad, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
  26. Prebežac, D., Piri Rajh, S., „Cijene“ u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2007.), *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb, str. 183-208.
  27. Rao, V. R. (1984.), "Pricing Research in Marketing: The State of the Art", *Journal of Business*, Vol. 57, No. 1, str. S39-S60.
  28. Rao, A. R., Monroe, K. B. (1988.), "The Moderating Effect of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluations", *Journal of Consumer Research*, Vol. 15, No. 2, September, str. 250-264.
  29. Rao, A., Monroe, K. B. (1989.), "The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, August, str. 351-357.
  30. Tellis, G. J., Gaeth, G. J. (1990.), "Best Value, Price-Seeking and Price Aversion: The Impact of Information and Learning on Consumer Choices", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, str. 34-45.
  31. Urbany, J. E., "Pricing Strategies and Determination", u: Hoffman, K. D. et al. (2005.), *Marketing Principles and Best Practices*, Thomson/South-Western, str. 504-540.
  32. Verma, D. P. S., Gupta, S. S. (2004.), "Does Higher Price Signal Better Quality?", *Journal for Decision Makers*, Vol. 29, No. 2, str. 67-77.
-



## 2. ČIMBENICI ODREĐIVANJA CIJENA – TROŠKOVI. FINACIJSKA ANALIZA ZA POTREBE ODREĐIVANJA CIJENA.

U prvoj cjelini vidjeli smo da cijena izravno utječe na količinu proizvoda koja se može prodati na tržištu (Monroe, 2003.). I dok varijabla potražnje (koja se zapravo odnosi na spremnost potrošača da kupe proizvod po zadanoj cijeni) određuje gornju granicu cijene, jedna druga varijabla također utječe na određivanje cijene, i to njene donje granice. Riječ je o **troškovima**. Iako troškovi nikada ne bi trebali određivati visinu cijene, oni neminovno imaju ključnu ulogu u formuliranju cjenovne strategije poduzeća (Nagle i Holden, 1995.; Gulin, 2003.) i od izrazite su važnosti za određivanje prodajne cijene jer „brojna poduzeća karakteriziraju prihodi koji su tek nešto malo viši od njihovih troškova, što znači da ni marža nije viša od 10% njihovih prihoda“ (Daly, 2002., str. 110.).

### 2.1. Pojmovno određenje troškova i vrste troškova

Troškovi utječu na donju granicu cijene nekog proizvoda. Stoga, ako je cijena proizvodu određena na preniskoj razini u odnosu na troškove, obujam prodaje može biti velik, ali i neprofitabilan (Monroe, 2003.). Treba istaknuti da je odlučivanje o cijenama proizvoda i usluga za brojna poduzeća pitanje od strateškog značaja i zbog svoje kompleksnosti za poduzeća nerijetko predstavlja izazov (Hladika, 2014.). U tu svrhu poduzeća, između ostalog, moraju raspolagati i relevantnim računovodstvenim informacijama, među kojima su u tom kontekstu, sveobuhvatne, kvalitetne i pouzdane informacije o troškovima izrazito važne (Hladika, 2014.; Gulin, 2003.; Monroe, 2003.).

Kao što smo u prethodnom poglavlju u okviru Monroeove (2003.) konceptualne orijentacije u određivanju cijena mogli vidjeti, postoji više čimbenika koji utječu na odluku o cijeni proizvoda, ali unatoč tome, onaj čimbenik na kojega stručnjaci najviše pomišljaju prilikom definiranja cijena proizvodima jesu upravo troškovi; stoga ne iznenađuje nalaz jednog istraživanja provedenog među velikim poduzećima, koje je rezultiralo sljedećim zaključkom: *“...najjednostavniji način razmišljanja o cijeni je onaj u kojemu razmišljamo kao računovođa: cijena = varijabilni troškovi + fiksni troškovi + profit”* (Urbany, u: Hoffman et al., 2005., str. 508).

Pritom je korisno istaknuti da su **fiksni** oni **troškovi** koji su konstantni, ne mijenjaju se s brojem proizvedenih ili prodanih proizvoda, odnosno postoje neovisno o razini aktivnosti ili stupnju iskorištenosti kapaciteta (Dražić Lutlisky, u: Gulin i Žager, ur., 2010.; Previšić i Ozretić Došen, 1999.). Riječ je o troškovima koje poduzeće mora snositi bez obzira na količinu proizvodnje, odnosno iskorištenosti kapaciteta, pa čak i u slučajevima kada uopće ne proizvodi ili nedovoljno proizvodi. Drugim riječima, a kako to navode Jurin i Šohinger (1990., str. 131.), ovi su troškovi „fiksna veličina vezana za samo postojanje poduzeća i moraju se podmiriti neovisno o razini ostvarenog outputa“. Često se ovi troškovi nazivaju se još i troškovima hladnog pogona ili troškovima kapaciteta, a kao primjeri istih mogu se navesti npr., zakupnina poslovnog prostora, troškovi administracije i uprave, kamate na zajmove poduzeća, a Monroe (2003.) navodi da se često i troškovi marketinga i distribucije u praksi smatraju fiksnim troškovima. Istodobno ovaj autor upozorava na potrebnu distinkciju kada se ti troškovi ipak smatraju varijabilnima, navodeći pritom primjer putnih troškova

prodajnog osoblja koji variraju s brojem prijeđenih kilometara ili primjer gdje se prodavaču plaća provizija, pa prodajni troškovi variraju ovisno o obujmu prodaje.

Za razliku od fiksnih troškova, **varijabilni** su oni **troškovi** koji se mijenjaju s brojem proizvedenih ili prodanih jedinica proizvoda (Previšić i Ozretić Došen, 1999.), odnosno ovi troškovi ovise o promjeni razine aktivnosti ili stupnja iskorištenosti kapaciteta (Dražić Lutilsky, u: Gulin i Žager, ur., 2010.). Riječ je dakle o troškovima koji su izravno povezani s odlukama o količini proizvodnje ili prodaje, što znači da će svako povećanje proizvodnje povećavati varijabilne troškove, i obrnuto (Jurin i Šohiger, 1990.). Kao primjer varijabilnih troškova mogu se navesti troškovi vezani uz utrošene sirovine u proizvodnji, troškovi pogonske energije itd.

## **2.2. Kratkoročno i dugoročno odlučivanje o cijenama (određivanje kratkoročnih i dugoročnih cijena)**

Odlučivanje o cijenama može se promatrati s kratkoročnog i dugoročnog aspekta (Gulin, 2003.). U tom smislu, tzv. **kratkoročno odlučivanje o cijenama**<sup>4</sup> podrazumijeva određivanje prodajnih cijena u vremenu koje je kraće od jedne godine, a koje uključuje dvije odluke: (a) odluku o određivanju cijene **specijalne, jednokratne narudžbe** i (b) odluku o **prilagođavanju proizvodnog miksa i količine proizvodnje** na konkurentnom tržištu (Gulin, 2003.; Hladika, 2014.).

Kada je riječ o odluci koja se tiče određivanja prodajne cijene specijalne, jednokratne narudžbe, treba istaknuti da su u pitanju situacije u kojima se podrazumijeva da izrada takve narudžbe neće imati dugoročnih posljedica na buduće cijene, te da kupac neće zahtijevati ponovnu narudžbu po istoj cijeni kojom su pokriveni samo tzv. granični (marginalni) ili inkrementalni troškovi (Hladika, 2014.). Granični trošak je onaj koji je povezan s dodatnom jedinicom proizvodnje (Dražić Lutilsky, u: Gulin i Žager, ur., 2010.), što znači da su ovdje relevantni upravo dodatni troškovi proizvodnje ili prodaje očekivane količine proizvoda (Gulin, 2003.).

Dakle, relevantni troškovi koje stručnjaci uzimaju u obzir prilikom određivanja kratkoročnih cijena su svi troškovi koji su važni za jednokratnu narudžbu, odnosno to su troškovi koji će se mijenjati prilikom izrade specijalne narudžbe (svi direktni i indirektni varijabilni troškovi proizvodnje i prilagođavanja proizvodne linije zbog dodatne narudžbe, ali i troškovi dobavljača i troškovi posrednika, a koji se odnose na izradu specijalne narudžbe). U slučaju određivanja kratkoročnih prodajnih cijena, fiksni troškovi nisu relevantni (Gulin, 2003.) .

Ovdje je korisno pojasniti i razliku između direktnih i indirektnih troškova. Direktni (ili izravni) su oni troškovi koji su nastali u poslovnom procesu i koji se mogu pratiti izravno po pojedinom učinku (Vašiček, u: Žager, ur., 2007., str. 206.). Kao primjer direktnih troškova mogu se navesti trošak direktnog materijala („za svaki pojedini proizvod ili uslugu moguće točno utvrditi koliko je materijala utrošeno za proizvodnju“; Dražić Lutilsky, u: Gulin i Žager, ur., 2010., str. 400.) i trošak direktnog rada (koji pretvara materijal u proizvod; Daly, 2002.). Za razliku od direktnih troškova, indirektni (ili

---

<sup>4</sup> U literaturi se koristi i izraz „određivanje kratkoročnih cijena“.

neizravni) su oni „troškovi koji su nastali u poslovnom procesu, a koje nije moguće odvojeno pratiti po učincima jer su zajednički troškovi za više učinaka“ (Vašiček, u: Žager, ur., 2007., str. 206.). Kao primjer indirektnih troškova u širem smislu, mogu se navesti opći troškovi proizvodnje i neproizvodni troškovi (troškovi prodaje i administracije) ili u užem smislu, samo opći troškovi proizvodnje (Dražić Lutilsky, u: Gulin i Žager, ur., 2010.).

Za razliku od kratkoročnog, **dugoročno odlučivanje o cijenama**<sup>5</sup> podrazumijeva definiranje prodajnih cijena za razdoblje od godine dana, a u pravilu i dulje od jedne godine, pri čemu se kao relevantni uzimaju svi troškovi, pa tako i oni fiksni; dugoročno gledano, naime može doći do promjene i u fiksnim troškovima pa i njih treba nadoknaditi iz prodajne cijene proizvoda, a ista treba biti definirana na razini koja će ujedno osigurati i zadovoljavajuću razinu dobiti (Gulin, 2003.; Hladika, 2014.). Budući da kupci preferiraju stabilne i predvidive cijene u duljem razdoblju, dugoročno odlučivanje o cijenama smatra se ujedno temeljem za uspostavljanje dugoročnih odnosa s kupcima (Gulin, 2003.).

S obzirom na to da su tržišta različita, kod dugoročnog odlučivanja o cijenama mogu se primijeniti dva pristupa određivanja cijena, i to: tržišni i troškovni pristup (Gulin, 2003.). Iako je preporuka da poduzeća uvijek trebaju imati na umu tržište, odnosno da određivanju cijena trebaju pristupiti s tržišnog aspekta (Gulin, 2003.), rana, ali i nedavna istraživanja vezana uz problematiku određivanja cijena, primjerice u SAD-u, pokazala su da troškovi imaju dominantnu ulogu u procesu određivanja cijena (Hal i Hitch, 1939.; Bonoma, Crittenden i Dolan, 1988.). Osnovni razlog tome jesu jednostavnost i lakoća primjene troškovne metode. U nastavku se opisuju osnovna obilježja troškovne metode određivanja cijena, čiji je naziv metoda trošak plus.

### 2.3. Metoda trošak plus

Troškovne metode određivanja dugoročnih cijena prikladne su u slučajevima kada je npr., teško predvidjeti troškove proizvodnje i/ili kad je proizvodnja dugotrajna; ili u slučaju snažne inflacije jer proizvođač tada koristi sirovine čije su cijene promjenjive (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.), ali i kada poduzeće posluje na tržištu na kojem konkurencija nije jaka, a ponude poduzeća se međusobno razlikuju (Hladika, 2014.). U tom kontekstu posebno se ističe troškovno orijentirana metoda, poznata pod nazivom **metoda trošak plus**, kao jedan od najčešćih načina određivanja cijene na temelju troška. Primjenom metode trošak plus prodajna se cijena određuje na način da se uvažavaju svi relevantni troškovi (fiksni i varijabilni) na koje se zatim dodaje željena marža, te njihov zbroj predstavlja prodajnu cijenu (Hladika, 2014.).

Za razliku od proaktivnog pristupa u određivanju cijena (koji je u literaturi na engleskom jeziku poznat pod nazivom *value-based pricing*), a koje je prvenstveno determinirano percipiranom vrijednošću za potrošača, metoda trošak plus je takav način određivanja cijena koji je primarno vođen troškovima. To znači da stručnjaci u poduzeću kreiraju i proizvedu proizvod koje poduzeće

---

<sup>5</sup> U literaturi se koristi i izraz „određivanje dugoročnih cijena“.

smatra dobrim, bez prethodnih istraživanja kupovnih preferencija po pitanju percipirane cijene i percipirane vrijednosti za potrošača. Naravno, razvoj i proizvodnja proizvoda generiraju troškove koji determiniraju prodajnu cijenu proizvoda, a na marketinškim je stručnjacima tada ne baš jednostavan zadatak komunicirati potrošačima vrijednost proizvoda i opravdati visinu njegove prodajne cijene (Nagle i Hogan, 2006.). Nagle i Holden (2002.) naglašavaju da problem u slučaju ove metode nije to što se u obzir uzimaju troškovi - oni su svakako ključna informacija u određivanju cijena; problem je u tome što poduzeće uzima kao zadanu određenu količinu proizvoda koju će prodati, odabire potrošače kojima će usmjeriti svoj proizvod, ali bez prethodnog utvrđivanja njihovih preferencija, pa time i cijene koja se može zaračunati. Drugim riječima, ova metoda može rezultirati previsokom ili preniskom prodajnom cijenom, što zapravo znači da proizvod može biti i precijenjen, pa je izgledan gubitak prodaje koja bi bila profitabilna i pri nižoj cijeni; no proizvod može biti i podcijenjen, što će rezultirati nedovoljno profitabilnom prodajom (Daly, 2002.).

Unatoč svemu navedenom, ova je metoda dugi niz godina u primjeni<sup>6</sup> i poduzeća ju često koriste, a opravdanje za to pronalaze upravo u činjenici da su tom metodom određivanja cijena pokriveni svi troškovi, da je time i ona poštena i pravedna metoda koja rezultira razumnim cijenama, a ujedno je u pitanju metoda koju je moguće brzo primijeniti, odnosno temeljem koje se brzo može izračunati prodajna cijena, i to u slučaju brojnih kategorija proizvoda (Hanson, 1992.). Iako je zbog svoje lakoće primjene, jednostavnosti i "čistoće" jedna od najzastupljenijih metoda određivanja cijena, treba voditi računa da ona ima svojih nedostataka. Stručnjaci je smatraju objektivnom i logičnom, no istina je da ova metoda unatoč svojoj jednostavnosti i lakoći primjene, zanemaruje dva važna cjenovna ograničenja, a to su potrošači i konkurencija (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.).

Što znači da su zanemareni potrošači? To zapravo znači da se između ostalog u obzir prilikom određivanja prodajne cijene ne uzima njihova cjenovna osjetljivost i pretpostavlja se da će potrošači biti zainteresirani za proizvod neovisno o tome koju cijenu poduzeće odredi (dakle, pretpostavlja se da će planirana količina proizvoda biti proizvedena i prodana u cijelosti po cijeni utvrđenoj ovom metodom).

Što znači da je zanemarena konkurencija? To znači da se prilikom određivanja cijena ne uzimaju u obzir konkurentska poduzeća koja takav proizvod mogu ponuditi po nižoj cijeni, pa je vrlo vjerojatno da će se cjenovno osjetljiv(ij)i potrošači okrenuti jeftinijoj alternativni na tržištu; u tom kontekstu, ne treba zaboraviti da potrošači češće odabiru proizvode ili usluge između skupa konkurenata (kako bi riješili problem ili zadovoljili želju), nego da svoja razmatranja usmjere na samo jedno poduzeće. Ako se poslužimo hipotetskim primjerom simfonijskog orkestra kojega navodi Urbany (navedeno u:

---

<sup>6</sup> Hanson (1992.) navodi rezultate nekih ranih istraživanja, koja su pokazala da je npr., približno 80% britanskih poduzeća 1930-ih godina primjenjivalo metodu trošak plus; slični rezultati objavljeni su i u radovima iz 70-ih i 80-ih godina prošlog stoljeća, prema kojima je oko 60-70% poduzeća primjenjivalo navedenu metodu prilikom određivanja cijena svojih proizvoda.

Hoffman et al., 2005.), tada mogući konkurenti simfonijskom orkestru mogu biti: drugi simfonijski orkestar koji nastupa u susjednom gradu, ali i muzej, umjetnička galerija, kino itd.

U nastavku se daje pojednostavljeni hipotetski primjer<sup>7</sup> izračunavanja prodajne cijene temeljem troškovnog pristupa, metode trošak plus.

Da bi se izračunala cijena primjenom metode trošak plus, potrebno je raspolagati informacijom o prosječnom ukupnom trošku. Budući da se prosječni ukupni troškovi definiraju kao „ukupni troškovi proizvodnje obračunati na jedinicu ostvarene proizvodnje“ (Jurin i Šohinger, 1990., str. 133), potrebno je podijeliti ukupne troškove s brojem proizvedenih jedinica ili sumirati prosječne fiksne i prosječne varijabilne troškove. Uz pretpostavku da poduzeće planira proizvesti 1050 jedinica proizvoda, a da su fiksni troškovi 9000 kuna, te da prosječni varijabilni trošak iznosi 2 kune, moguće je izračunati prosječni ukupni trošak, i to na sljedeći način.

$$\text{Prosječni ukupni trošak} = \text{ukupni troškovi} : \text{broj proizvedenih jedinica}$$

ili

$$\text{Prosječni ukupni troškovi} = \text{prosječni fiksni trošak} + \text{prosječni varijabilni trošak}$$

$$\begin{aligned} \text{Prosječni ukupni trošak} &= (\text{FT} : \text{broj proizvedenih jedinica}) + (\text{VT} : \text{broj proizvedenih jedinica}) \\ &= (9000 \text{ kuna} : 1050) + 2 \text{ kune} = 10.57 \text{ kuna} \end{aligned}$$

Dakle, za svaku jedinicu koju proda (1050 proizvoda), poduzeće se izlaže trošku u iznosu od 10.57 kuna.

Dva su uobičajena i slična pristupa određivanju cijene na temelju troška.

Jedan podrazumijeva primjenu standardne veličine u vidu profitne marže. Profitna marža pokazuje veličinu profita po jedinici proizvoda, a računa se kao postotak od prodajne cijene proizvoda (Ekonomski leksikon, 1995.).

Drugi pristup podrazumijeva da se cijena određuje tako što se zbrajaju jedinični trošak i željena dobit po jedinici proizvoda.

---

<sup>7</sup> Primjer je napravljen po uzoru na primjer koji daje Urbany, u: Hoffman et al. (2005., str. 508-517).

### **Pristup 1)**

Ako pretpostavimo da je poduzeće do sada uvijek koristilo postotak planirane dobiti 20%, to se može tumačiti na sljedeći način: *“Za svaku jedinicu proizvoda koju proda, poduzeću je cilj da 20% od prodajne cijene predstavlja profit.”* Sukladno tome, prodajna se cijena računa na sljedeći način:

$$\text{Prodajna cijena} = \text{jedinični trošak} : (1 - \% \text{ planirane dobiti})$$

Prodajna cijena =  $10.57 : (1 - 0.2) = 13.2125$  - dakle, cijena proizvoda mogla bi biti 13.20 kune.

### **Pristup 2)**

Ovaj je pristup sličan prethodnome. U ovom slučaju poduzeće dodaje željeni profit po jedinici proizvoda jediničnom trošku (prosječnom ukupnom trošku) i na taj način se određuje prodajna cijena, odnosno:

$$\text{Prodajna cijena} = \text{jedinični trošak} + \text{željeni profit po jedinici proizvoda}$$

Prodajna cijena =  $10.57 + 2.5 = 13.07$  - dakle, cijena proizvoda mogla bi biti 13.10 kuna.

Ako pretpostavimo da se poduzeće odlučilo za izračun cijene temeljem prvog pristupa (kojega i inače koristi i velik broj maloprodavača) i da je određena cijena proizvodu na razini od 13.20 kuna, možemo zaključiti sljedeće. Ovom cijenom pokrivaju se prosječni ukupni troškovi za projiciranih 1050 proizvoda koje poduzeće planira prodati, a uz sve to još se ostvaruje profit od 20%.

No, je li primjenom ove metode poduzeće donijelo dobru odluku o cijeni? Odgovor je: i da i ne.

Što se tiče prednosti, može se istaknuti da je poduzeće vodilo računa o tome da su svi relevantni troškovi (fiksni i varijabilni) pokriveni. Osim toga, riječ je o metodi koju stručnjaci u poslovnoj praksi smatraju „fer“ metodom; metoda je to koja se dugo vremena koristi i široko je prihvaćena u poslovnoj praksi. Što se tiče nedostataka, oni se prije svega odnose na već prethodno navedeno zanemarivanje potražnje i konkurencije.

Dakle, stručnjaci u poduzeću zaduženi za određivanje prodajne cijene pretpostavili su da će kupci biti zainteresirani za proizvod neovisno o tome koju cijenu odredili (pretpostavili su da će neovisno o cijeni koju su ovom metodom odredili, prodati 1050 jedinica proizvoda). No, ako se pretpostavi da će poduzeće uspjeti prodati samo 950 jedinica proizvoda, onda će i jedinični trošak biti viši, a to znači da prodajna cijena od 13.20 kuna nije dovoljno visoka da bi se ostvarilo 20% profita; i obrnuto, ako se pretpostavi da će poduzeće uspjeti prodati i više proizvoda, npr., 1150 jedinica proizvoda, onda će i jedinični trošak biti niži, a u tom slučaju cijena može biti i niža od 13.20 kuna, a da se još uvijek ostvari željeni profit od 20%.

Pored potražnje, zanemarena je i konkurencija premda ista utječe na prodaju proizvoda promatranog poduzeća, a time i na profit. Zanemarivanje konkurencije dovodi do toga da se cjenovno

osjetljiviji potrošači mogu odlučiti za ponudu onog poduzeća koja im je cjenovno prihvatljivija, tj. za konkurentsko poduzeće koje nudi jeftiniji proizvod.

Time se dolazi do sljedećeg zaključka: troškovi ne bi smjeli biti jedina determinantna određivanja cijene jer se u tom slučaju troškovno orijentirana metoda pretvara u slab i nerealan pristup određivanja cijena koje su ili preniske ili previsoke (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.).

#### **2.4. Financijska analiza za potrebe određivanja cijena**

Cijenom od 13.20 kuna pokrivaju se prosječni ukupni troškovi za projiciranih 1050 jedinica proizvoda koje poduzeće planira prodati, a uz sve to još će se ostvariti dobit od 20%. Ipak, zanemaren je koncept elastičnosti potražnje koji stručnjacima može pomoći u boljem razumijevanju odnosa između promjene cijene i prodane količine proizvoda. Cjenovna elastičnost potražnje predstavlja postotak promjene tražene količine proizvoda u odnosu prema određenoj postotnoj promjeni cijene (Prebežac i Piri Rajh, u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.). "Potražnja je elastična kada pad ili porast cijena izaziva znatno povećanje ili smanjenje potražnje, odnosno kada porast ili pad dohotka izaziva porast ili pad potražnje. Neelastična je potražnja ona koja se neznatno mijenja prema promjenama cijena ili dohotka." (Ekonomski leksikon, 1995., str. 206).

Ako pođemo od pretpostavke da stručnjaci u promatranom poduzeću zapravo vrlo malo znaju kakva će biti razina potražnje pri različitim cijenama, čak i pod tim okolnostima postoji način kojim se može dati okvir za postavljanje pitanja o potencijalnoj potražnji, a to je *analiza točke pokrića*. Analiza točke pokrića predstavlja standardnu analitičku tehniku koju bi trebalo provesti prilikom donošenja gotovo svih poslovnih odluka, a pogotovo onih koji se odnose na nove proizvode (Urbany, u: Hoffman et al., 2005.). Analiza točke pokrića jednostavna je i lako razumljiva metoda utvrđivanja odnosa između fiksnih troškova, varijabilnih troškova, obujma prodaje i profita (Monroe, 2003.). Analiza točke pokrića ne govori kolika će biti potražnja u slučaju neke cijene; ona ukazuje koju je razinu prodaje potrebno ostvariti da bi određena cijena bila profitabilna, odnosno pri kojoj su razini prodaje ukupni prihodi od prodaje jednaki ukupnim troškovima (Monroe, 2003.).

Kao što to navode i Dibb et al. (1995.), ova je analiza izrazito korisna jer poduzeću, premda ne daje informaciju o tome koju konačnu cijenu odrediti proizvodu, ipak osigurava informaciju o tome koje su cijene nepoželjne i treba ih izbjeći; naime, marketinškim je stručnjacima "lakše postaviti pitanje 'Hoćemo li uspjeti prodati barem minimum obujma proizvodnje potrebnog da postignemo točku pokrića', nego pitanje 'Koji obujam proizvodnje možemo očekivati da ćemo prodati?'" (Dibb et al., 1995., str. 542).

Stoga je ključno pitanje u promatranom slučaju poduzeća sljedeće: *Pri cijeni od 13.20 kuna, koliko proizvoda poduzeće treba prodati da bi ostvarilo točku pokrića?*

Točka pokrića izračunava se na sljedeći način:

$$\text{Prodaja} = \text{stalni troškovi} : (\text{prodajna cijena po jedinici} - \text{varijabilni troškovi po jedinici})$$

$$\text{Prodaja} = 9\,000 : (13.20 - 2) = 803.57$$

U slučaju promatranog poduzeća, točka pokrića iznosi: 804 jedinice proizvoda (moguće je i mijenjati cijenu i promatrati kako se mijenja razina prodaje u kojoj je postignuta točka pokrića; štoviše, Dibb et al. (1995., str. 542.) ističu kako „treba utvrditi točku pokrića za svaku od nekoliko razmatranih cijena“, a kako bi analiza točke pokrića bila učinkovita).

Pretpostavimo da je u ovom trenutku poznata je količina proizvoda koju treba prodati pri cijeni od 13.20 kuna, a da ista pokrije troškove i izazove željeni profit od 2 000 kuna: to su 990 jedinica proizvoda. Postavlja se pitanje: može li poduzeće prodati i veću količinu proizvoda po istoj cijeni? Da bi se odgovorilo na ovo pitanje, potrebno je najprije proučiti koncept cjenovne elastičnosti potražnje. Zašto? Zato što poznavanje koncepta cjenovne elastičnosti potražnje pomaže u razumijevanju odgovora potrošača na promjene cijena, a ujedno pomaže i u predviđanju što bi se moglo dogoditi s ukupnim prihodima poduzeća (Schiller, 1996.).

## 2.5. Cjenovna elastičnost potražnje

Ekonomisti kvantificiraju odnos između cijene i prodane količine korištenjem koncepta zvanog elastičnost. Cjenovna elastičnost potražnje je svojstvo potražnje da se mijenja pod utjecajem promjene cijena uz pretpostavku *ceteris paribus* (Jurin i Šohinger, 1990.). Cjenovna elastičnost potražnje mjeri odgovor u traženoj količini proizvoda u odnosu na promjenu cijene proizvoda. Izražena je odnosom postotne promjene u traženoj količini proizvoda u odnosu na postotnu promjenu cijene (Monroe, 2003.; Schiller, 1996.):

$$E_d = \frac{\Delta Q / Q_1}{\Delta P / P_1}$$

odnosno:

$$E_d = \frac{(Q_1 - Q_2) / Q_1}{(P_1 - P_2) / P_1}$$

pri čemu je:

$E_d$  – cjenovna elastičnost potražnje

$\Delta Q$  – promjena tražene količine

$\Delta P$  – promjena cijene

$Q_1, P_1$  – prvobitna količina tražena po prvobitnoj cijeni



Značenje koeficijenta cjenovne elastičnosti potražnje (Monroe, 2003.) i u kakvom je odnosu elastičnost potražnje s ukupnim prihodima poduzeća, ako dođe do promjene cijene (Schiller, 1996.) objašnjeno je u nastavku:

- elastična potražnja:  $-\infty < E_d < -1$

Kod elastične potražnje relativna promjena tražene količine je veća od relativne promjene cijena (npr., ako se pri porastu cijena od 1% tražena količina smanji za npr. 2%, tada se radi o elastičnoj potražnji). Ako je potražnja elastična, i cijena se poveća, ukupni prihod poduzeća pada; ako se cijena snizi, ukupni prihod raste.

- neelastična potražnja:  $-1 < E_d < 0$

Kod neelastične potražnje relativna promjena tražene količine manja je od relativne promjene cijena (npr., ako se pri porastu cijena od 1% tražena količina smanji za npr. 0.2%, potražnja je neelastična). Ako je potražnja neelastična, a cijena se poveća, ukupni prihod poduzeća također će se povećati; ako se cijena snizi, ukupni prihod također se smanjuje.

- jedinično elastična potražnja:  $E_d = -1$

Kod jedinične elastičnosti potražnje relativne promjene tražene količine i cijena su jednake (npr., ako se pri porastu cijena od 1%, tražena količina smanji također za 1%, potražnja ima jediničnu elastičnost). Drugim riječima, promjena cijene ne izaziva promjenu u ukupnom prihodu.

Vratimo na primjer. Uzmimo u obzir da smo utvrdili da je potražnja cjenovno neelastična. Ako su nam poznate informacije o količini potražnje, i ako nam je poznata veličina varijabilnog troška po jedinici proizvoda, možemo odrediti cijenu koja dovodi do maksimizacije profita, i to utvrđivanjem cijene kojom se ostvaruje najveći ukupni prinos: ukupni prinos = ukupni prihod – ukupni VT (Urbany, u: Hoffman et al., 2005.). Pretpostavimo da smo izračunom došli do informacije da je to cijena od 23 kune, čime će prodati približno 985 jedinica proizvoda (od planiranih 1050), a profit će biti čak i veći od postavljenog. Iako se izračunavanje prodajne cijene na prikazani način čini jednostavnim, treba uzeti u obzir da se u stvarnosti prilikom određivanja cijene u obzir trebaju uzeti i druga cjenovna ograničenja: (1) teško je procijeniti kolika će biti potražnja za proizvodom (stručnjaci se oslanjaju na intuiciju u smislu odgovora potrošača na postavljenu cijenu jer nemaju podatke o potražnji kao u navedenom hipotetskom primjeru); (2) postavlja se pitanje kakve su cijene konkurenata i kako bi konkurenti mogli reagirati na cijenu proizvoda promatranog poduzeća; (3) treba voditi računa i o cjenovnim ciljevima poduzeća; cilj može biti npr., ostvarivanja leaderske pozicije s obzirom na tržišni udio, pa i to treba imati u vidu prilikom određivanja prodajne cijene koja treba biti konzistentna s postavljenim ciljem (Urbany, navedeno u: Hoffman et al., 2005.).

---

**LITERATURA:**

1. Bonoma, T. V., Crittenden, V. L., Dolan, R. J. (1988.), "Can We Have Rigor and Relevance in Pricing Research", u: Devinney, T. M. (ed.), *Issues in Pricing, Theory and Research*, Lexington, MA, str. 337-359.
  2. Daly, J. H. (2002.), *Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, New York, NY.
  3. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O. C. (1995.), *Marketing, Mate*, Zagreb.
  4. *Ekonomski leksikon* (1995.), Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“ i Masmedia, Zagreb.
  5. Gulin, D. (2003.), „Troškovi kao podloga odlučivanja o cijenama“, *Računovodstvo i financije*, 12, str. 32-35.
  6. Gulin, D., Žager, L., redaktori, (2010.), *Računovodstvo*, 3. izmijenjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
  7. Hanson, W. (1992.), „The Dynamics of Cost-plus Pricing“, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 13, No. 2, str. 149-161.
  8. Hladika, M. (2014.), „Troškovi kao podloga određivanja cijena“, *Računovodstvo i financije*, 11, str. 72-74.
  9. Jurin, S., Šohinger, J. (1990.), *Teorija tržišta i cijena*, 2. dopunjeno izdanje, Globus, Zagreb.
  10. Monroe, K. B. (2003.), *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
  11. Nagle, T. T., Hogan, J. E. (2006.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*, Pearson International Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  12. Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  13. Prebežac, D., Piri Rajh, S., „Cijene“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (urednici) (2007.), *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb, str. 183-208.
  14. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999.), *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb.
  15. Schiller, B. R., (1996.), *Essentials of Economics*, McGraw-Hill, 2nd ed.
  16. Urbany, J. E., "Pricing Strategies and Determination", u: Hoffman, K. D. et al. (2005.), *Marketing Principles and Best Practices*, Thomson/South-Western, str. 504-540.
  17. Vašiček, V., „Interno orijentirano računovodstvo“, u: Žager, L, ur., (2007.), *Osnove računovodstva – računovodstvo za neračunovođe*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 197-292.
  18. Žager, L. (redaktor) (2007.), *Osnove računovodstva – računovodstvo za neračunovođe*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
-

### 3. ČIMBENICI ODREĐIVANJA CIJENA – POTROŠAČI (PRVI DIO)

Iako troškovi imaju ključnu ulogu u formuliranju cjenovne strategije poduzeća (Nagle i Holden, 1995.; Gulin, 2003.), odlučivanje o cijeni proizvoda ne bi se trebalo temeljiti isključivo na ovim brojčanim podacima. Budući da na cijenu proizvoda mogu i reagirati i potrošači i konkurenti (Nagle i Holden, 2002.), prilikom određivanja cijena potrebno ih je uzeti u obzir. Adekvatne odluke o cijeni trebaju se temeljiti i na financijskoj analizi, ali i na procjeni stručnjaka o nesigurnim reakcijama potrošača i konkurenata (Nagle i Holden, 2002.), pa to zapravo znači da konačna odluka o cijeni proizlazi iz međuzavisnosti i balansiranja između troškova s jedne strane, te potražnje i profitabilnosti s druge strane (Berry i Yadav, 1996.).

#### 3.1. Važnost potrošača u upravljanju cijenama

U ovoj cjelini bit će riječi upravo o potrošačima kao čimbeniku određivanja cijena. Temeljem svoje kupovne moći, percepcije kvalitete, troška i vrijednosti neke ponude, potrošači izražavaju veću ili manju spremnost na kupnju proizvoda ili usluge pa su s obzirom na to potrošači odrednica najviše cijene koju poduzeće može odrediti svojem proizvodu ili usluzi. Promotrimo li Monroeovu (2003.) konceptualnu orijentaciju u određivanju cijena (vidjeti Cjelinu 1, Sliku 1.2.), vidjet ćemo da u tom smislu potrošači predstavljaju „plafon“ cijene, dok su troškovi predstavljali „pod“ cijene.

Dakle, odluka o cijeni ne bi trebala biti odluka koja se temelji isključivo na troškovima. Nagle i Holden (1995.) ističu da prilikom kreiranja učinkovite cjenovne strategije stručnjaci trebaju biti svjesni potrebe razmatranja potrošačeve percepcije kvalitete, troška i vrijednosti, odnosno razumjeti kako uopće potrošači procesuiraju informacije koje su im dostupne u kupovnom procesu, i što je to što utječe na njihovu spremnost na kupnju proizvoda po nekoj određenoj prodajnoj cijeni.<sup>8</sup> Stoga je prije svega potrebno razumjeti što je za potrošača uopće vrijednost, odnosno kako je percipira i u kakvoj je vezi s cijenom koju je spreman platiti. Na važnost razumijevanja percipirane vrijednosti prilikom kreiranja cjenovne strategije (koja se temelji na vrijednosti) ukazuje i Monroe (2003.), prema kojemu je ovdje zapravo riječ o takvom pristupu određivanja cijena kojim je moguće prevenirati pogrešku određivanja cijene koja je previsoka ili preniska u odnosu na percipiranu ili isporučenu vrijednost. U svojim kupovnim odlukama potrošači nastoje maksimalno iskoristiti vrijednost koju ostvaruju odabirom proizvoda. Oni procjenjuju razne koristi od proizvoda (kakva je funkcionalnost proizvoda, rješava li im proizvod problem, čini li ih zadovoljnim itd.). U tom smislu, „vrijednost je kreirana kada se koristi od proizvoda podudare s koristima za potrošača“ (Monroe, 2003., str. 216.). Ovakva cjenovna strategija koja se ne temelji na troškovima (ili cijenama konkurencije), već polazi od potrošača, naziva se određivanje cijena temeljem vrijednosti<sup>9</sup> (Lamb, Hair i McDaniel, 2011.).

---

<sup>8</sup>Budući da je u pitanju područje percepcije, treba istaknuti da se ovdje radi o vrlo složenim misaonim procesima koji se odvijaju u svijesti svakog pojedinca, a o kojima još uvijek relativno malo znamo; no, unatoč tome ovo je područje interesantnih i hvalevrijednih suvremenih znanstvenih istraživanja čije su spoznaje vrijedne i primjenjive i u području upravljanja cijenama (Nagle i Holden, 1995.).

<sup>9</sup> U literaturi na engleskom jeziku ovaj se cjenovni pristup može naći i pod nazivima: „value-oriented pricing“, „value-based pricing“, „value pricing“.

### 3.2. Koncept percipirane vrijednosti

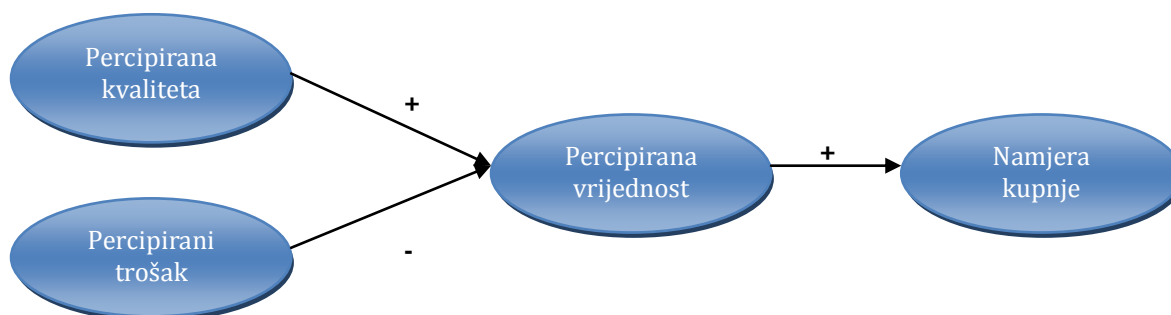
Proizvod kojega potrošač odabere predstavlja za njega određenu vrijednost, a tu vrijednost čine koristi i zadovoljstvo koje potrošač dobiva kupnjom proizvoda (Nagle i Holden, 1995.), u odnosu na troškove koje mora podnijeti kako bi uopće pribavio taj proizvod (Zeithaml, 1988.). Tu zapravo dolazimo do koncepta percipirane vrijednosti koji se u literaturi objašnjava odnosom percipirane kvalitete (ili percipiranih koristi) i percipiranog troška:

$$\text{Percipirana vrijednost} = \text{Percipirana kvaliteta (percipirane koristi)} / \text{Percipirani trošak}$$

**Percipirana vrijednost** predstavlja odnos između percipiranih koristi ili kvalitete i percipiranog troška (Monroe, 2003.). Prema Zeithaml, (1998.), percipirana vrijednost je potrošačeva opća procjena koristi proizvoda koja se temelji na percepciji onoga što je primljeno i onoga što je dano zauzvrat. Također, percipirana se vrijednost može shvatiti i kao potrošačeva usporedba ili svojevrsno "mentalno vaganje" onoga što dobiva kupnjom i onoga što mora dati, odnosno troškova koje mora podnijeti kako bi došao u posjed promatranog proizvoda (Heskett i sur., 1994.). Nadalje, **percipirana kvaliteta** predstavlja prosudbu potrošača o općoj izvrsnosti ili superiornosti proizvoda (Zeithaml, 1988.), dok **percipirani trošak** predstavlja kombinaciju cijene proizvoda, ali i svih ostalih troškova pribavljanja tog proizvoda i njegova korištenja (Snoj, Pisnik Korda i Mumel, 2004.).

U kakvom su odnosu percipirana kvaliteta, percipirani trošak i percipirana vrijednost može se i slikovno prikazati (Slika 3.1.).

**Slika 3.1. Odnos percipirane kvalitete (percipiranih koristi), percipiranog troška i percipirane vrijednosti**



Izvor: prilagođeno prema: Monroe, K. B. (2003.), *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA, str. 161.

Iz Slike 1.3., vidljivo je da što je veća percipirana kvaliteta, veća je i percipirana vrijednost; odnosno, što je veći percipirani trošak, manja je percipirana vrijednost (ove su veze potvrdila brojna istraživanja, npr., Teas i Agarwal, 2000.; Chapman i Wahlers, 1999.). Također, istraživanja su pokazala i da percipirana vrijednost pozitivno utječe na spremnost potrošača na kupnju (Chapman i Wahlers, 1999.).

Nadalje, treba istaknuti da se percipirana vrijednost smatra izrazito važnom odrednicom određivanja cijene jer pokazuje koliko je potrošač uopće spreman platiti neki proizvod. U tom smislu, naziva se još i „rezervacijska cijena“<sup>10</sup>, odnosno to je najviša cijena koju je potrošač spreman platiti za proizvod. U tom pogledu, potrošač uspoređuje cijenu proizvoda s percipiranom vrijednošću ili koristima koje očekuje od tog proizvoda (Winer i Dhar, 2011.).

Promatra li se odnos između percipirane vrijednosti, prodajne cijene i troška (za poduzeće), Winer i Dhar (2011., str. 249-251.) navode tri moguće situacije u kojima se poduzeće može naći, i to pojašnjavaju sljedeći način:

1. Prva je situacija ona u kojoj je cijena proizvoda veća od troškova proizvodnje i prodaje, ali je manja od potrošačeve percipirane vrijednosti, dakle: **Percipirana vrijednost > Cijena > Trošak**.
  - To znači da je prodajna cijena ili namjerno ili greškom određena ispod razine cijene koju su potrošači bili spremni platiti.
  - Sa stajališta potrošača, proizvod je izrazito povoljan.
  - Sa stajališta poduzeća, ovako određena cijena može rezultirati manjkovima te predstavljati problem za daljnju proizvodnju i distribuciju.
  - Ako je cijena namjerno određena temeljem strateške odluke, cilj je kod potrošača izazvati dojam ostvarivanja izuzetno dobre vrijednosti za novac.
  - Međutim, u najvećem broju slučajeva cijena određena na preniskoj razini u odnosu na percipiranu vrijednost rezultat je pogreške stručnjaka koji prilikom određivanja cijene nisu imali dovoljno informacija o rezervacijskoj cijeni (maksimalnoj cijeni koju je potrošač spreman platiti za proizvod).
2. Druga je situacija ona kod koje je percipirana vrijednost (najviša cijena koju je potrošač spreman platiti) veća od troškova proizvodnje i prodaje, ali je ipak manja od utvrđene prodajne cijene proizvoda, dakle: **Cijena > Percipirana vrijednost > Trošak**
  - Drugim riječima, riječ je o situaciji u kojoj troškovi jesu manji od maksimalne cijene koju su potrošači spremni platiti, ali je ta maksimalna cijena koju su potrošači spremni platiti ipak manja od prodajne cijene, što znači da je prodajna cijena, s aspekta potrošača, određena na previsokoj razini.
  - Da postoji problem, potrošači to daju do znanja na način da ne kupuju proizvod (osim ako u pitanju nije monopol).
  - Rješenje je sljedeće: potrebno je sniziti cijenu, što je česta praksa (npr. dolazi do snižavanja cijene marke proizvođača jer se na tržištu pojavila jeftinija (često privatna) marka) ili pojačati kod potrošača percepciju vrijednosti. Međutim, bez saznanja o percipiranoj

---

<sup>10</sup> U literaturi na engleskom jeziku poznata je pod nazivom „reservation price“.

vrijednosti ili spremnosti na kupnju, marketinški stručnjak zapravo ne zna koliko je potrebno sniziti cijenu proizvodu, pa će u ovakvoj situaciji cijene konkurenata služiti kao referentna točka.

3. Treća je situacija ona u kojoj je prodajna cijena veća od troškova proizvodnje i prodaje, ali su i prodajna cijena i troškovi veći od percipirane vrijednosti, odnosno maksimalne cijene koju su potrošači spremni platiti za promatrani proizvod; dakle: **Cijena > Trošak > Percipirana vrijednost.**

- Drugim riječima, percipirana vrijednost proizvoda niža je i od troškova i od njegove prodajne cijene.
- Situacija je to koja za poduzeće predstavlja potpuni promašaj, a često je riječ o pogrešci koja se javlja prilikom procesa razvoja novog proizvoda; obično takvi proizvodi se niti ne uvedu na tržište, a ako se i uvedu, u dogledno vrijeme bivaju povučeni s tržišta.

Ove situacije govore u prilog tome da je prilikom određivanja cijene proizvoda potrebno uvažiti percepcije potrošača i da su potrošači važan čimbenik određivanja konačne cijene proizvoda, te da je istraživanjem tržišta važno utvrditi njihovu cjenovnu osjetljivost, raspon cijena koje su im prihvatljive, kao i njihovu spremnost na plaćanje određene cijene proizvoda.

### **3.3. Koncept troška za potrošača**

Uz pretpostavku da potrošači odluke o kupnji donose uz postojanje ograničenih raspoloživih novčanih sredstava, iz perspektive potrošača cijena je tada najčešće percipirana kao novčani trošak kojega mora podnijeti kako bi kupio potreban ili željeni proizvod. U tom smislu, cijena kao novčani iznos koji se mora platiti u zamjenu za proizvod, neminovno je trošak kojemu se potrošač izlaže tijekom procesa kupnje, no nije i jedini trošak. Drugim riječima, cijena jest veoma važan element procesa razmjene, ali za potrošača ne mora nužno predstavljati jedini trošak kada kupuje proizvod. Pored cijene kao osnovnog ili primarnog novčanog troška, za potrošača u procesu kupnje postoje i neki drugi, sekundarni novčani i nenovčani troškovi (Peter i Olson, 1996.).

Kada se govori o konceptu troška za potrošača važno je razumjeti kako potrošač uopće percipira troškove koji mu se javljaju u procesu kupnje proizvoda. Percipirani trošak za potrošača, naime, podrazumijeva kombinaciju cijene proizvoda, ali i ostalih (novčanih i nenovčanih) troškova pribavljanja tog proizvoda i njegova korištenja (Snoj, Pisnik Korda i Mumel, 2004.). Vidljivo je dakle, da iako bi se na prvi pogled moglo zaključiti da je percipirani trošak vezan prije svega uz cijenu koja mora biti plaćena u procesu kupnje, ona je tek jedan njegov dio jer tu postoje i ostali troškovi za potrošača s kojima se isti susreće kada kupuje i koristi proizvod (AMA, [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)).

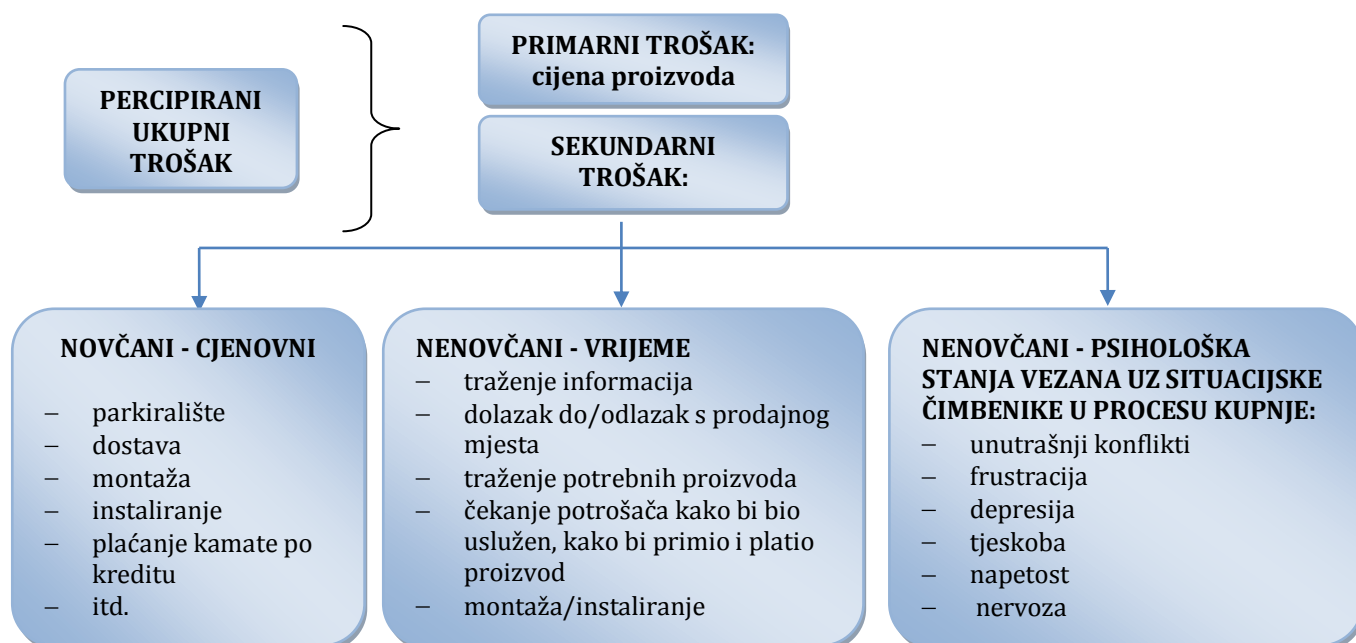
Ovi troškovi uključuju:

- a) cijenu proizvoda koji se kupuje i ta je cijena za potrošača **primarni novčani trošak** kojemu se izlaže (AMA, www.marketingpower.com),
- b) troškove prijevoza i troškove instaliranja proizvoda (AMA, www.marketingpower.com),
- c) troškove traženja informacija (AMA, www.marketingpower.com),
- d) troškove popravljanja i održavanja kupljenog proizvoda (Ravald i Grönroos, 1996.)
- e) funkcionalni rizik – zabrinutost potrošača da proizvod neće zadovoljiti njegova očekivanja u smislu izvedbe i funkcioniranja (Ravald i Grönroos, 1996.)

Troškovi navedeni pod b) do e) predstavljaju tzv. **poslijekupovne, sekundarne novčane i nenovčane troškove** koji također utječu na potrošačevu percepciju vrijednosti.

Temeljem svega dosad navedenog može se zaključiti da percipirani trošak ima dvije komponente (Bender, 1964.; Snoj, Pisnik Korda i Mumel, 2004.), i to (a) primarnu (novčanu) i (b) sekundarnu (novčanu i nenovčanu) komponentu, što je prikazano i na Slici 3.2.

**Slika 3.2. Komponente troška za potrošača<sup>11</sup>**



Izvor: prema: Bender, W. C. (1964.), "Consumer Purchase-Costs – Do Retailers Recognize Them?", *Journal of Retailing*, Vol. 40, No. 1, str. 1-3; Snoj, B., Pisnik Korda, A., Mumel, D. (2004.), "The Relationships among Perceived Quality, Perceived Risk and Perceived Product Value", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13, No. 3, str. 159-160.

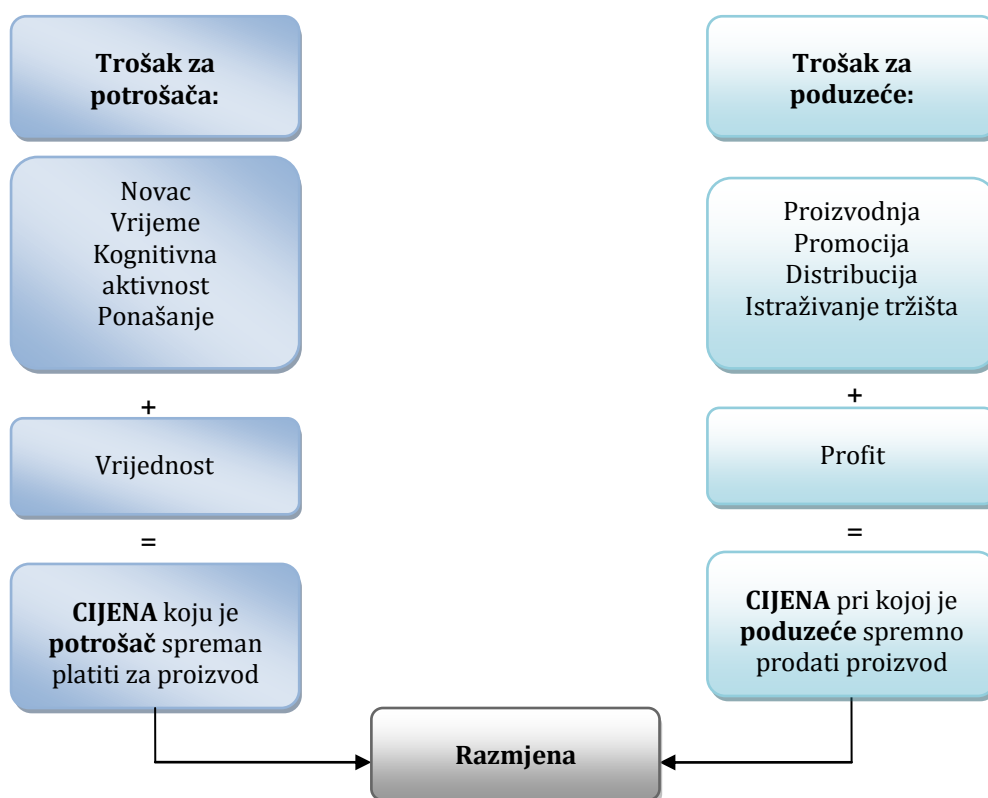
<sup>11</sup> Treba još istaknuti da troškovi mogu biti neočekivani i često nepotrebni, a isti se mogu klasificirati na (Ravald i Grönroos, 1996.): neizravne (npr. troškovi koji nastaju na strani potrošača zbog zakašnjele isporuke proizvoda) i psihološke (npr. dodatni kognitivni napori potrošača koje nije očekivao u procesu odlučivanja o kupnji; zatim, zabrinutost potrošača hoće li mu proizvod biti dostavljen na vrijeme i na način kako je dogovoreno).

Za neke je potrošače upravo novčani trošak najznačajniji u procesu odlučivanja o kupnji, pa će kod takvih potrošača sve što smanjuje njihov percipirani novčani trošak, to utjecati na povećanje percipirane vrijednosti. Riječ je zapravo o cjenovno osjetljivim potrošačima („*price buyers*“), dok će potrošačima („*convenient buyers*“) koji su manje cjenovno osjetljivi, na percepciju veće vrijednosti utjecati neke druge varijable, npr. blizina prodajnog mjesta, mogućnost dostave bez obzira što ista može podrazumijevati veći novčani trošak itd. (Zeithaml, 1988.). Ono što je još korisno istaknuti je da neće svi potrošači navedene troškove doživljavati kao troškove već kao svojevrsnu korist, pozitivno iskustvo i općenito zadovoljstvo. Kao primjer mogu se navesti potrošači koji vole božićne blagdane, a božićna kupnja njima predstavlja zadovoljstvo i korist; slično je i s osobama koje su na primjer kolekcionari, odnosno bave se nekim hobiem, pa tako na primjer, strastvenom ribiču kupnja nove opreme za ribolov vrlo vjerojatno ne veže negativne konotacije u smislu troškova kojima je taj ribič izložen.

### 3.4. Koncept troška za poduzeće

U Cjelini 1 bilo je govora o aktivnostima poduzeća koje za sobom neminovno povlače određene troškove, pa je u tom kontekstu korisno ponoviti da trošak za poduzeće čine tri kategorije aktivnosti koje organizacija poduzima kako bi potrošačima ponudila vrijednost ili korist u vidu konkretnog proizvoda; riječ je o proizvodnji, promociji i distribuciji, dok npr. Peter i Olson (1996.) u ovom kontekstu još navode i aktivnosti istraživanja tržišta (Slika 3.3.).

Slika 3.3. Uloga cijene u procesu razmjene



Izvor: Peter, J. P., Olson, J. C. (1996.), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Irwin, Chicago, IL, str. 581.



Iz Slike 3.3. je vidljivo da kada se navedenim troškovima pridoda željeni profit, onda se dolazi do cijene po kojoj je poduzeće spremno ponuditi svoj proizvod tržištu. Kada je cijena koju je potrošač spreman platiti u procesu razmjene veća ili jednaka cijeni po kojoj je poduzeće spremno ponuditi nešto od vrijednosti za potrošača, ispunjen je jedan od uvjeta za ostvarivanje razmjene.

### 3.5. Percepcije potrošača o negativnoj i pozitivnoj ulozi cijene

Iz perspektive potrošača cijenu karakterizira njezina tzv. "**negativna**" i "**pozitivna**" uloga (Lichtenstein, Ridgway i Netemeyer, 1993.).

O "**negativnoj ulozi cijene**" govori se ako je cijena shvaćena kao **ekonomski gubitak** kojega potrošač mora podnijeti kako bi u procesu razmjene dobio proizvod. Njezina je uloga negativna jer smanjuje ekonomske resurse potrošača – njegov dohodak i bogatstvo. Pored dohotka i bogatstva, ekonomskim resursom potrošača smatra se i kredit koji povećava dohodak potrošača, ali samo kratkoročno gledano; dugoročno gledano, kredit, zbog troškova, umanjuje potrošačevu sposobnost kupnje proizvoda. Ipak, na odluku o kreditu potrošači se odlučuju i zbog nekih drugih čimbenika.

Istraživanje koje su proveli Prelec i Loewenstein (1998.) pokazalo je sljedeće: potrošaču će se ponekad činiti opravdanim neke kategorije proizvoda (konkretno, tehničke uređaje za kućanstvo) kupiti pomoću odobrenog kredita i obročno ga otplaćivati, dok će neke od proizvoda, a posebice usluge (npr. turističke) biti manje spreman kupiti pomoću kredita i obročno ga otplaćivati.

Tu je vidljiv psihološki utjecaj koji cijena kao trošak ima kod potrošača, a u odnosu na vrijeme korištenja proizvoda ili usluge i ostvarivanja koristi. Konkretno, u slučaju kupnje turističke usluge, potrošaču se može činiti da tu uslugu plaća dvaput, prije i nakon korištenja te usluge, dok s druge strane, potrošaču se čini prihvatljivim tehnički proizvod obročno otplaćivati kada isti stigne u kućanstvo jer ga istodobno i otplaćuje i koristi, pa odnos koristi i troška u ovom slučaju potrošač smatra opravdanim.

Za razliku od negativne, o **pozitivnoj ulozi cijene** govorimo onda kada cijenu u kupovnom procesu potrošači ne doživljavaju kao trošak već ju koriste ili kao sredstvo koje im treba ukazati na kvalitetu ponude ili kao sredstvo koje im treba pomoći u izražavanju, odnosno dokazivanju svojeg statusa ostalim članovima društva, prije svega članovima njihovih referentnih grupa (prijateljima, kolegama, poznanicima, itd.).

Općenito, kada se govori o dvostrukoj ulozi cijene u procesu kupnje, postavlja se opravdanim pitanje: što je to što dovodi do takve percepcije cijene, odnosno koje su to odrednice potrošačeve percepcije cijene u njezinoj negativnoj i pozitivnoj ulozi?

U nastavku se daje pregled čimbenika koji objašnjavaju potrošačevu percepciju negativne, a onda i pozitivne uloge cijene u kupovnom procesu.

### **3.5.1. Odrednice potrošačeve percepcije negativne uloge cijene**

Potrošačeva percepcija **negativne uloge cijene** povezana je s postojanjem sljedećih čimbenika (Lichtenstein, Ridgway i Netmeyer, 1993., str. 235.):

#### **a) svjesnost potrošača o vrijednosti** koju ostvaruju u procesu kupnje

- Odnosi se na zabrinutost potrošača hoće li plaćena cijena odražavati kvalitetu proizvoda (odnosno, hoće li cijena biti u skladu s kvalitetom proizvoda).
- Budući da je u ovom slučaju percipirana vrijednost glavni je čimbenik odabira proizvoda, Jin i Sternquist (2003.) navode da potrošači pažljivo odlučuju o kupnji, pritom koriste popise za kupnju, na prodajnom mjestu provjeravaju cijene naznačene na proizvodima, koriste skenere za provjeru cijena, a također uspoređuju i jedinične cijene proizvoda.
- Neke od tvrdnji kojima se mjeri svjesnost potrošača o vrijednosti su (Lichtenstein, Ridgway i Netmeyer, 1993., str. 235.): *Pri kupnji proizvoda izrazito mi je važna niska cijena, ali i kvaliteta proizvoda; Kada kupujem potrepštine, uspoređujem cijene različitih marki, kako bih bio/bila siguran/a da ću ostvariti najbolju vrijednost za novac; Prilikom kupnje, uvijek nastojim kupiti najkvalitetniji proizvod koji mogu dobiti za određeni novčani iznos.*

#### **b) svjesnost potrošača o cijeni**

- Odnosi se na stupanj do kojega je potrošač usredotočen da plati isključivo najnižu cijenu; stoga su u ovom slučaju potrošači spremni uložiti dodatni napor i vrijeme za pretraživanje informacija o cijenama i spremni su obilaziti brojna prodajna mjesta ne bi ostvarili uštedu.
- Neke od tvrdnji kojima se mjeri svjesnost potrošača o cijeni su (Lichtenstein, Ridgway i Netmeyer, 1993., str. 235.): *Kupit ću potrepštine u više od jedne prodavaonice, a sve kako bih iskoristio/la prednost niskih cijena; U potrazi za nižim cijenama, uvijek bih kupovao/la u više od jedne prodavaonice.*

#### **c) sklonost potrošača korištenju kupona** (sklonost potrošača favoriziranju snižene cijene korištenjem kupona)

- Odnosi se na povećanu sklonost potrošača da reagira na ponudu zato što ista podrazumijeva korištenje kupona, a to pozitivno utječe na procjenu kupnje.
- Neke od tvrdnji kojima se mjeri sklonost potrošača korištenju kupona su (Lichtenstein, Ridgway i Netmeyer, 1993., str. 235.): *Osjećam se dobro kada koristim kupone; Uživam izrezivati kupone iz novina i časopisa; Volim koristiti kupone bez obzira na iznos koji uštedim koristeći ih.*

**d) sklonost potrošača favoriziranju cijene koja je označena kao snižena** u odnosu na redovnu cijenu

- Odnosi se na povećanu sklonost potrošača da reagira na ponudu zato što ista podrazumijeva da je njezina cijena snižena.
- Riječ je zapravo o sklonosti potrošača da kupuje proizvode koji su na rasprodaji. Kupnja na rasprodaji pozitivno je korelirana sa svjesnošću potrošača o cijeni, a negativno je korelirana s odnosom cijene i kvalitete, kao i s lojalnošću potrošača određenoj marki (Jin i Sternquist, 2003., str. 648).
- Neke od tvrdnji kojima se mjeri sklonost potrošača favoriziranju cijene koja je označena kao snižena su (Lichtenstein, Ridgway i Netmeyer, 1993., str. 235.): *Ako je proizvod na sniženju, to može biti razlog da ga kupim; Imam omiljene marke proizvoda, ali u većini slučajeva kupujem one marke koje su na sniženju; U odnosu na većinu ljudi, ja ću češće kupiti marke proizvoda čije su cijene trenutno snižene.*

**e) potrošač kao izvor informacija o (niskoj) cijeni - poznavanje niskih cijena**

- „Percepcija cijene u njezinoj negativnoj ulozi može biti povezana sa željom potrošača da bude informiran o cijenama na tržištu kako bi takvu informaciju prosljedio ostalim ljudima“ (Lichtenstein, Ridgway i Netmeyer, 1993., str. 235); ova odrednica odnosi se na situaciju u okviru koje postoji pojedinac koji je izvor informacija o niskoj cijeni za brojne proizvode, kao i za prodajna mjesta koja nude proizvode po najnižim cijenama, a također je riječ o pojedincu koji inicira razgovore o tome s ostalim potrošačima, te im pruža informacije o prethodno navedenom (niskim cijenama proizvoda i prodajnim mjestima s najnižim cijenama).
- Neke od tvrdnji kojima se mjeri poznavanje niskih cijena su (Lichtenstein, Ridgway i Netmeyer, 1993., str. 235.): *Ljudi me često pitaju za informacije o cijenama različitih kategorija proizvoda; Za mnoge kategorije proizvoda ja ću, za razliku od većine ljudi, bolje znati reći gdje treba kupovati kako bi se ostvarila najbolja kupnja; Volim pomagati ljudima pružajući im informacije o cijenama različitih kategorija proizvoda.*

### **3.5.2. Odrednice potrošačeve percepcije pozitivne uloge cijene**

Potrošačeva percepcija **pozitivne uloge cijene** povezana je s postojanjem sljedećih varijabli (prema Lichtensteinu, Ridgway i Netmeyeru, 1993., str. 235- 236.):

**a) odnos cijene i prestiža**

- Postoje istraživanja koja su potvrdila da postoje potrošači koji cijenu koriste kao sredstvo kojim mogu drugim ljudima komunicirati željenu sliku o sebi; u tom smislu,

(visoka) cijena ima pozitivnu ulogu budući da istom potrošač može komunicirati svoj stvarni ili željeni društveni status.

- Neke od tvrdnji kojima se mjeri odnos cijene i prestiža su (Lichtenstein, Ridgway i Netmeyer, 1993., str. 235.): *Kupnja najskuplje marke proizvoda dovodi me do toga da se osjećam „otmjeno“; Uživam u osjećaju prestiža kada kupujem marke proizvoda čija je cijena visoka; Kada kupuješ skupu verziju proizvoda, to drugim ljudima nešto govori; Kupio/la sam najskuplju marku proizvoda samo zato što sam znao/la da će drugi to primijetiti.*

#### b) odnos cijene i kvalitete<sup>12</sup>

- Neka su istraživanja potvrdila da postoje potrošači koji cijenu koriste kao indikator kvalitete proizvoda; stoga se ova varijabla odnosi na vjerovanje potrošača da što je cijena viša, veća je i kvaliteta proizvoda.
- Neke od tvrdnji kojima se mjeri odnos cijene i kvalitete su (Lichtenstein, Ridgway i Netmeyer, 1993., str. 235.): *Općenito govoreći, viša cijena proizvoda pokazatelj je veće kvalitete tog proizvoda; Stara izreka: „što si platio, to si dobio“, generalno je točna; Za najbolje proizvode uvijek je potrebno platiti više.*

### 3.6. Analiza cjenovne osjetljivosti potrošača

Do sada smo uvidjeli da je poznavanje koncepta vrijednosti stručnjacima u području upravljanja cijenama od izrazite važnosti, prije svega zato što potrošači mogu odustati od kupnje onih proizvoda čija je cijena viša od one koju su spremni platiti. Stoga je poznavanje koncepta vrijednosti, ali i koncepta **cjenovne osjetljivosti potrošača** od izrazitog značaja u području određivanja “prave” cijene proizvodu (Nagle i Holden, 1995.).

**Cjenovna osjetljivost potrošača** najjednostavnije se može definirati kao **važnost koju potrošač pridaje cijeni** u odlučivanju o kupnji nekog proizvoda ili usluge (Nagle i Holden, 2002.; Taher i El Basha, 2006.). Prema Goldsmithu i Newellu (1997.), **cjenovna osjetljivost** je pojam koji opisuje **kako pojedini potrošač reagira** na različite razine cijene i promjenu tih razina cijene. U tom kontekstu, ako su u pitanju potrošači koji su jače cjenovno osjetljivi, njihova potražnja za proizvodom bit će manja kako cijena tog proizvoda raste; i obrnuto: potrošači koji su slabije cjenovno osjetljivi, neće tako snažno reagirati na promjenu cijene proizvoda.

---

<sup>12</sup> Brojna znanstvena istraživanja fokusirana su odnos cijene i kvalitete, što govori u prilog tome da je pozitivna uloga cijene izrazito interesantna u znanstveno-istraživačkom smislu.

Važnost provedbe analize cjenovne osjetljivosti potrošača vidljiva je iz tri razloga (Nagle i Holden, 1995.):

- (a) Analiza cjenovne osjetljivosti upućuje na **raspon cijena** unutar kojega poduzeće treba odrediti konačnu cijenu proizvodu.
- (b) Analizom cjenovne osjetljivosti potrošača moguće je **identificirati tržišne segmente koji se međusobno razlikuju po kriteriju cjenovne osjetljivosti**; ovo je korisno kako bi se formulirala strategija segmentacije (različiti proizvodi, različiti distribucijski kanali i različiti uvjeti kupnje). Brojna poduzeća često pogrešno shvaćaju tržište. Tržište treba promatrati kao individualne segmente potrošača koji to tržište čine, a ne kao prosjek svih potrošača (Nagle i Holden, 1995., str. 161-162.). Tako npr., postoje potrošači koji su cjenovno izrazito osjetljivi, dok s druge strane postoje potrošači koji su lojalni i manje cjenovno osjetljivi. Između ove dvije krajnosti nalaze se potrošači koji, umjesto cijeni, u procesu kupnje najveću važnost pridaju vrijednosti koju će ostvariti. Konačno, postoje potrošači koji nisu opterećeni niti markama proizvoda i razlikama koje među markama postoje, niti su opterećeni kupnjom proizvoda po najnižoj cijeni. Njihov osnovni kriterij odabira proizvoda je njegova trenutna dostupnost, odnosno smanjivanje/minimiziranje nenovčanih troškova njihova uključivanja u traženje informacija i vrednovanje različitih proizvoda po određenim obilježjima.
- (c) Ovom analizom marketinški stručnjaci mogu odrediti **kako učinkovito utjecati na svaki tržišni segment**.

Postavlja se i pitanje: što je to što uopće dovodi do manje ili veće cjenovne osjetljivosti potrošača? Odgovor na to daju brojni čimbenici cjenovne osjetljivosti potrošača, a neki od njih su (pojašnjenja čimbenika u nastavku prema: Nagle i Holden, 2002., te Baker 1999.):

**Svjesnost potrošača o postojanju supstituta** - neka od pitanja na koja analiza cjenovne osjetljivosti potrošača treba odgovoriti su sljedeća:

- (a) Kojih su konkurentskih proizvoda (supstituta) potrošači svjesni prilikom odlučivanja o kupnji? U hipotetskom istraživanju, ispitanicima bi se moglo postaviti sljedeće pitanje: *"Kojih se marki u okviru ove kategorije proizvoda trenutno možete sjetiti?"*. Pretpostavka je da novi potrošači na tržištu vjerojatno neće biti svjesni svih supstituta i stoga nemaju razvijen pojam uobičajene (referentne) cijene te mogu biti manje cjenovno osjetljivi, odnosno spremniji na plaćanje više cijene proizvoda nego potrošači koji imaju većeg iskustva s promatranom kategorijom proizvoda.
- (b) Koliko su potrošači uopće upoznati s cijenama supstituta? Potrebno je istražiti jesu li neki segmenti potrošača znatno više ili znatno manje od drugih potrošača informirani o cijenama konkurentskih proizvoda? Kakvo je uopće znanje potrošača o cijenama koje se javljaju u promatranj kategoriji proizvoda? U svrhu dobivanja odgovora na ova pitanja, u hipotetskom istraživanju bi se

ispitanicima moglo postaviti sljedeće pitanje: *“Pri kojoj razini cijene biste ovu marku smatrali skupom, odnosno jeftinom?”*

**Percepcija jedinstvenih obilježja proizvoda** – pretpostavka je da će potrošači će biti manje cjenovno osjetljivi ako više vrednuju jedinstvena obilježja promatranog proizvoda. Ovo je razlog zašto marketinški stručnjaci puno energije i kreativnosti ulažu u postizanje razlikovnosti proizvoda poduzeća u odnosu na proizvode konkurencije. U hipotetskom istraživanju, poduzeću bi bilo korisno saznati ima li njegov proizvod jedinstvena (bilo opipljiva ili neopipljiva) obilježja koja ga diferenciraju od proizvoda konkurencije. Ako bismo se poslužili nekim konkretnim primjerom iz poslovne prakse, onda možemo reći da automobil koji je pozicioniran kao najsigurniji automobil na svijetu, karakterizira upravo takvo svojstvo (obilježje) koje dopušta poduzeću određivanje više/visoke cijene proizvoda. Nadalje, poduzeće može nuditi proizvod čije je ključno obilježje prestižan imidž, pa je time i njegova cijena visoka. Postoje naime potrošači kojima će upravo prestižan imidž proizvoda biti izrazito važno obilježje prilikom odabira proizvoda pa će i njihova cjenovna osjetljivost biti niska ili niža u odnosu na cjenovno osjetljivije potrošače koji kao temeljni kriterij odabira proizvoda uzimaju ipak neko drugo obilježje proizvoda.

**Percepcija troška u slučaju promjene postojećeg proizvoda** također je jedna od odrednica cjenovne osjetljivosti potrošača. U ovom kontekstu stručnjacima iz područja upravljanja cijenama korisno je saznanje do kojeg su stupnja potrošači već uključeni (novčano i psihološki) u odnos s postojećim dobavljačem, te koliki i kakav bi za njih bio trošak kada bi se morali angažirati u mijenjanje istoga. Pretpostavka je da su potrošači manje cjenovno osjetljivi ako je izgledno da su u slučaju promjene korištenja postojećeg proizvoda ili marke dodatni troškovi veći od prihvatljivih.

Drugim riječima, što je veći trošak koji potrošač mora podnijeti u slučaju promjene postojeće marke proizvoda ili usluge, potrošač je manje cjenovno osjetljiv kada bira među ponuđenim rješenjima njegova problema. Ovo je čimbenik od kojega koristi mogu imati npr. frizerski saloni jer promjena frizera može za potrošača značiti povećani funkcionalni (hoće li drugi frizer napraviti dobar posao), ali i psihosocijalni rizik (hoće li potrošač biti zadovoljan novom frizurom i kako će drugi komentirati novi izgled potrošača te hoće li ga prihvatiti).

Konačno, na cjenovnu osjetljivost potrošača utječe i njegova sklonost zaključivanju kako su **cijena i kvaliteta u izravnoj vezi**, pa ako potrošač pretpostavi da je skuplji proizvod ujedno i kvalitetniji (i obrnuto), i njegova će cjenovna osjetljivost biti niža. Drugim riječima, potrošačeva percepcija visoke kvalitete proizvoda pri visokoj cijeni smanjuje njegovu cjenovnu osjetljivost, čak i kada potrošač ne traži prestižan ili ekskluzivan proizvod. Kao što je prije pojašnjeno, u nekim kupovnim situacijama potrošači su skloni cijenu koristiti kao pokazatelja kvalitete, posebice kada im je ona jedina poznata informacija u procesu kupnje, kad nemaju iskustva s tom kategorijom proizvoda, te nemaju referentnu cijenu na koju bi se oslonili u zaključivanju o kvaliteti ponude. Kao primjer mogli bismo navesti hipotetsku situaciju kada turist treba odabrati između nekoliko restorana u centru grada;

temeljem uvida u cjenike na ulazu pojedinih restorana, turist može zaključiti da visoke cijene obroka u pojedinim restoranima moraju biti opravdane izrazito kvalitetnom uslugom i ukusnim obrocima koji se u tim restoranima poslužuju. Detaljnije o odnosu cijene i kvalitete - u nastavku.

### **3.7. Odnos cijene i kvalitete**

Brojna znanstvena istraživanja dugi su niz godina fokusirana upravo na ovaj aspekt pozitivne uloge cijene. Teorijski temelj odnosa cijene i kvalitete postavio je Scitovsky 1945. godine (Finlay, Hackmann i Schwarz, 1996.), koji je sugerirao da među potrošačima postoji tendencija da više cijene povezuju s višom kvalitetom. Postavka da potrošači cijenu koriste kao isključivu ili dodatnu varijablu kojom predviđaju kvalitetu proizvoda empirijski je potvrđena u većem broju istraživanja (neka od ranijih istraživanja su: McConnell, 1968., Lambert, 1970., Olshavsky i Miller, 1972., sve navedeno prema: Finlay, Hackmann i Schwarz, 1996.; Tellis i Gaeth, 1990.).

No, zašto potrošači cijenu koriste kao signal kvalitete proizvoda? Ako potrošači mogu objektivno procijeniti kvalitetu proizvoda (dodirom, vidom, sluhom, njuhom ili kušanjem), zašto se onda oslanjaju na cijenu ili na neko drugo obilježje proizvoda (kao što je npr., ime marke), kako bi donijeli zaključak o tome koliko je proizvod kvalitetan?

Iako postoje situacije u kojima potrošači mogu objektivno procijeniti kvalitetu proizvoda te im nisu potrebna bilo kakva dodatna obilježja da bi tu procjenu dobro izvršili<sup>13</sup>, ipak i dalje ostaje pitanje: što je s ostalim brojnim kupovnim situacijama u kojima većina potrošača nije stručnjak za određenu kategoriju proizvoda? Npr., kako prosječni potrošač zna da je neka boja za unutrašnje zidove kvalitetna? U ovakvim situacijama cijena može imati presudnu ulogu (Nagle i Holden, 1995.; Monroe, 2003.).

Ipak, treba naglasiti da unatoč uvjerenju da je cijena snažan pokazatelj kvalitete, ona nije i jedini njegov pokazatelj. Cijena se naime pokazala manje važnim pokazateljem kvalitete kada su potrošačima na raspolaganju u procesu kupnje stajale i neke druge informacije o proizvodu, poput marke i imidža prodavaonice (Erickson i Johansson, 1985.). Schiffman i Kanuk (2000.) ističu da će potrošači koristiti cijenu kao pokazatelja kvalitete ako im nedostaju ostale informacije o proizvodu ili im manjka samopouzdanje vezano uz odabir promatranog proizvoda. Štoviše, kada je potrošačima marka poznata ili već imaju prethodnog iskustva s promatranim proizvodom, cijena će imati manji utjecaj na odabir proizvoda. To drugim riječima zapravo znači da će važnost cijene kao pokazatelja kvalitete u procesu potrošačeva odlučivanja o kupnji ovisiti o prisutnosti ostalih informacija o proizvodu te o potrošačevom poznavanju proizvoda i iskustvu s prethodnim kupnjama i korištenjem istoga.

---

<sup>13</sup> Obično je tu riječ o potrošačima koji su specijalisti za određene kategorije proizvoda i koji su kao takvi trajno uključeni u pretraživanje informacija o proizvodu i vrlo dobro znaju razinu kvalitete pojedine marke.

Kao opće pravilo, može se navesti sljedeće: odnos cijene i kvalitete je većeg intenziteta za proizvode (Nagle i Holden, 1995.):

- visoke cjenovne razine koji se ne kupuju često
- koji uključuju visoki stupanj percipiranog rizika - što se više potrošači oslanjaju na cijenu kako bi procijenili kvalitetu proizvoda, manja će biti njihova cjenovna osjetljivost
- koji pojačavaju imidž potrošača,
- koji su ekskluzivni, prestižni,
- kod kojih nisu dostupne informacije (poznata marka ili proizvod, jamstvo, imidž zemlje porijekla ili vjerodostojan izvor informacija o proizvodu), a koje bi upućivale na kvalitetu tog proizvoda, ili potrošači nemaju dovoljno znanja ili iskustva da sami procijene kvalitetu takvog proizvoda kojim bi se smanjio percipirani kupovni rizik.

Sumarni pregled korištenja cijene kao pokazatelja kvalitete dala je Zeithaml (1988.). Prema ovoj autorici, korištenje cijene kao pokazatelja kvalitete ovisi o sljedećem: prisutnost ostalih obilježja proizvoda koji potrošaču predstavljaju informaciju o kvaliteti promatranog proizvoda; varijacije u cijeni u okviru kategorije proizvoda; varijacije u kvaliteti proizvoda u okviru kategorije proizvoda; razina upoznatosti potrošača s cijenom (znanje o cijeni); potrošačeva sposobnost raspoznavanja kvalitete u okviru kategorije proizvoda.

I za kraj, može se postaviti još jedno pitanje: postoji li i obrnuti utjecaj ove dvije varijable, odnosno može li kvaliteta utjecati na cijenu?

Odgovor na to pitanje je sljedeći: smatra se da i kvaliteta može utjecati na cijenu proizvoda, i to na način da predstavlja razlikovni čimbenik koji omogućuje poduzećima zaračunavanje više ili visoke cijene proizvoda. Pritom i poduzeća koja određuju višu cijenu proizvoda mogu se percipirati kao ona koja su ujedno spremnija i na poboljšavanje kvalitete istog (Nagle i Holden, 1995.).

---

#### LITERATURA:

1. AMA – American Marketing Association, dostupno na: [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (11.3.2013.)
2. Baker, R. J. (1999.), *The Professional's Guide To Value Pricing*, Harcourt Professional Publishing, San Diego, CA.
3. Bender, W. C. (1964.), "Consumer Purchase-Costs – Do Retailers Recognize Them?", *Journal of Retailing*, Vol. 40, No. 1, str. 1-8, 52.
4. Berry, L. L., Yadav, M. S. (1996.), „Capture and Communicate Value in the Pricing of Services“, *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 4, str. 41-51.
5. Chapman, J., Wahlers, R. (1999.), "A Revision and Empirical Test of the Extended Price-Perceived Quality Model", *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 7, No. 3., str. 53-64.
6. Erickson, G. M., Johansson, J. K. (1985.), "The Role of Price in Multi-Attribute Product Evaluations", *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, No. 2, str. 195-199.



7. Finlay, J. L., Hackmann, R., Schwarz, M. E. (1996.), "Price/Quality Associations within the Consumer Goods Market in the United Kingdom", *Multinational Business Review*, Vol. 4, No. 2, str. 71-78.
  8. Goldsmith, R. E., Newell, S. J. (1997.), „Innovativeness and price sensitivity: managerial, theoretical and methodological issues“, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, No. 3, str. 163 – 174.
  9. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, E. W., Schlesinger, L. A. (1994.), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 7, No. 2, str. 164-174.
  10. Jin, B., Sternquist, B. (2003.), "The influence of retail environment on price perceptions", *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 6, str. 643-660.
  11. Lamb, C. W., Hair, Jr., J. F., McDaniel, C. (2011.), *Marketing4*, South-Western, Cengage Learning, Mason, OH.
  12. Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M., Netemeyer, R. G. (1993.), "Price Perceptions and Consumer Shopping Behaviour: A Field Study", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 2, str. 234-245.
  13. Monroe, K. B. (2003.), *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
  14. Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  15. Nagle, T. T., Holden, R. K. (2002.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  16. Peter, J. P., Olson, J. C. (1996.), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Irwin, Chicago, IL.
  17. Prelec, D., Loewenstein, G. (1998.), "The Red and the Black: Mental Accounting of Savings and Debt", *Marketing Science*, Vol. 17, No. 1, str. 4-28.
  18. Ravald, A., Grönroos, C. (1996.), "The Value Concept and Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, str. 19-30.
  19. Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (2000.), *Consumer Behavior*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
  20. Snoj, B., Pisnik Korda, A., Mumel, D. (2004.), "The Relationships among Perceived Quality, Perceived Risk and Perceived Product Value", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13, No. 3, str. 156-167.
  21. Taher, A., Basha, H. E. (2006.), "Heterogeneity of consumer demand: opportunities for pricing of services", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15, No. 5, str. 331 – 340.
  22. Teas, R. K., Agarwal, S. (2000.), "The Effects of Extrinsic Product Cues on Consumers' Perceptions of Quality, Sacrifice, and Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, str. 278-290.
  23. Tellis, G. J., Gaeth, G. J. (1990.), "Best Value, Price-Seeking and Price Aversion: The Impact of Information and Learning on Consumer Choices", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, str. 34-45.
  24. Winer, R. S., Dhar, R. (2011.), *Marketing Management*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  25. Zeithaml, V. A. (1988.), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, str. 2-22.
-

#### **4. ČIMBENICI ODREĐIVANJA CIJENA – POTROŠAČI (DRUGI DIO): PSIHOLOŠKI ASPEKTI U ODREĐIVANJU CIJENA**

U procesu odlučivanja o kupnji, potrošač pored toga što procjenjuje asortiman, kvalitetu proizvoda i njegovu prihvatljivost, često pozornost pridaje i cijeni, pa se ista zbog toga smatra značajnim čimbenikom njegovog kupovnog odabira (Monroe, 1973., prema: Monger i Feinberg, 1997.). Prema Niedrichu et al. (2001.), vrednovanje cijene kao jednog od obilježja proizvoda čini važnu komponentu procesa kupnje budući da na temelju te procjene cijene potrošač odlučuje što, kada, gdje i koliko proizvoda će kupiti. Stoga, da bi uspješno odredili cijenu, stručnjaci pored ekonomskog, moraju razmotriti i psihološke aspekte cijene (Armstrong i Kotler, 2011., Nagle i Holden, 1995.), odnosno moraju razumjeti kako potrošači uopće percipiraju cijenu, ali i promjenu cijene, kao i razlike u cijenama (Monroe, 2003.).

U tom kontekstu, jedan od osnovnih pristupa razumijevanju kako potrošači vrednuju cijene proizvoda podrazumijeva koncept referentne cijene (Niedrich et al., 2001.).

##### **4.1. Pojmovno određenje referentne cijene**

**Referentna cijena** potrošaču služi kao standard prema kojem procjenjuje, odnosno s kojim uspoređuje stvarne cijene proizvoda koje razmatra u procesu kupnje; pritom je referentna ona cijena koja se ili nalazi u memoriji potrošača ili je to cijena nekog alternativnog proizvoda (Monroe, 2003., str. 641.). To drugim riječima znači da je referentna zapravo ona cijena koju potrošač očekuje da će platiti prilikom kupnje promatranog proizvoda, a određena je ili prethodnim iskustvom potrošača ili trenutnim kupovnim okruženjem (Mazumdar, Raj i Sinha, 2005.). Isto tako, referentna cijena predstavlja i subjektivnu procjenu potrošača o tome je li ponuđena cijena proizvoda uopće prihvatljiva i poštena (Rosch, 1975.).

Koja je uloga referentnih cijena u ponašanju potrošača predmet je velikog broja znanstvenih istraživanja. Lowengart (2002., str. 149-150) daje prikaz brojnih definicija ovog pojma (po pojedinim autorima), pa je tako primjerice, referentna cijena isto što i:

- normalna ili standardna cijena (Scitovsky, 1945.; Della Bitta, Monroe i McGinns, 1981.); cijena koja se najčešće određuje nekom proizvodu (Olander, 1970.)
- raspon cijena koji uobičajeno određuju maloprodavači, pri čemu proizvod nije trenutno snižen (Urbany i Dickson, 1991., str. 46)
- prosječna cijena sličnih proizvoda (proizvoda u okviru neke kategorije)
- cijena marke koja se najčešće kupuje (Gabor i Granger, 1961.)
- poštena ili razumna cijena, koja odražava mišljenje potrošača o tome koliko bi proizvod trebao koštati, odnosno kolika je njegova vrijednost (npr., Scitovsky, 1945.; Gabor i Granger, 1966.; Monroe, 1973.)

- rezervacijska cijena, odnosno najviša cijena koju je potrošač spreman platiti (Thaler, 1985., str. 205.)

Ako promotrimo definiciju da je **referentna cijena** ona cijena koja se ili nalazi u memoriji potrošača ili je to cijena alternativnog proizvoda (Monroe, 2003., str. 641.), onda nas to upućuje na zaključak da se referentne cijene mogu formirati na sljedeći način (Armstrong i Kotler, 2011.): (a) prisjećanjem cijena koje je potrošač dosad platio, (b) uočavanjem trenutnih cijena, te (c) procjenom kupovne situacije.

U svojim radovima Kalyanaram i Winer (1995., navedeno u: Arce-Urriza i Cebollada, 2009.), te Mazumdar i sur. (2005., navedeno u: Arce-Urriza i Cebollada, 2009.) pokazuju da referentne cijene imaju konzistentan i značajan utjecaj na kupovnu odluku potrošača, a slično navode i Monger i Feinberg (1997.), prema kojima je referentna cijena središnje obilježje kupovnih odluka potrošača. Potrošači ne razmatraju samo trenutne cijene kada odlučuju koju konkretnu marku kupiti u okviru neke kategorije proizvoda, već u obzir uzimaju i prošle cijene koje su platili kada su kupovali proizvode u okviru promatrane kategorije i kojih se prisjećaju, odnosno koje se nalaze u okviru njihove dugoročne memorije. To znači da potrošači prilikom kupnje nekog proizvoda doista imaju određene referentne točke, odnosno raspon prihvatljivih cijena (Monroe, 1971.), koje im služe da usporede trenutnu prodajnu cijenu s prethodno formiranim cijenama (a koje se nalaze u njihovom pamćenju), te da donesu zaključak o opravdanosti i/ili prihvatljivosti cijene promatranog proizvoda.

Stoga je za marketinške stručnjake u području upravljanja cijenama opravdana potreba poznavanja koncepta referentnih cijena i njihova razmatranja prilikom određivanja cijene proizvodu jer će spoznaja o tome kako i u kojem rasponu potrošači percipiraju prihvatljivu cijenu neke kategorije proizvoda, marketinškim stručnjacima pomoći u određivanju "prave", za potrošača prihvatljive, razumne i poštene cijene. Prisjetimo se da cijena proizvoda može biti određena ili na previsokoj ili preniskoj razini (Daly, 2002.), te da je za određivanje „prave“ cijene proizvodu potrebno raspolagati brojnim informacijama, pa je tako i važnost informacije o referentnoj cijeni potrošača neupitna.

Nagle i Holden (1995.) navode **dva čimbenika** koji utječu na referentnu cijenu potrošača, a to su:

- cijene kojih se potrošači mogu **prisjetiti iz proteklih kupnji** – riječ je zapravo o tzv. **internim** referentnim cijenama
- cijene koje su potrošaču **vidljive tijekom priekupovnog razdoblja** (u oglašavačkim porukama poduzeća) ili **prilikom donošenja same odluke o kupnji** (na prodajnom mjestu) – ovdje se radi o tzv. **eksternim** referentnim cijenama.

U nastavku se daje prikaz i opis pojedinih vrsta referentnih cijena.

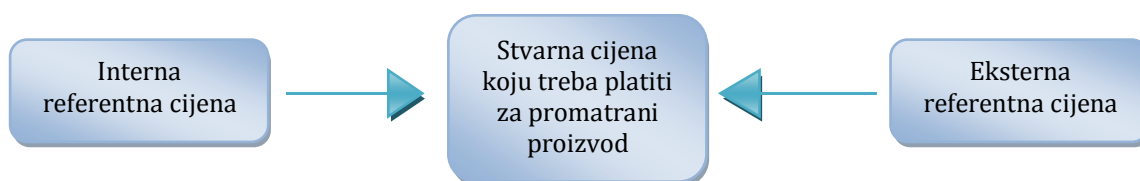
## 4.2. Vrste referentnih cijena

U literaturi postoji nekoliko kategorizacija **referentnih cijena**. Tako npr., Mayhew i Winer (1992.), kao i prije spomenuti Nagle i Holden (1995.), referentne cijene promatraju kao:

- **interne referentne cijene** - "Očekujem da ću 100-gramsku čokoladu platiti 7,50 kuna".
- **eksterne referentne cijene** - "Prije 7,99 kuna; Sada 5,99 kuna"

Obje se vrste referentnih cijena uspoređuju sa stvarnom, prodajnom cijenom marke proizvoda kako bi potrošač odlučio hoće li upravo ta marka biti njegov konačan izbor (Slika 4.1.).

**Slika 4.1. Uloga internih i eksternih referentnih cijena u procjeni prihvatljivosti stvarne prodajne cijene proizvoda**



Izvor: izrada autorice prema Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Potrebno je istaknuti da ako je cijena neke marke na prodajnom mjestu ispod referentne cijene potrošača, takvu cijenu potrošač percipira kao nižu od očekivane, odnosno potrošač percipira dobitak. To će vjerojatno marku proizvoda učiniti privlačnijom za kupnju. Vrijedi i obrnuta situacija u kojoj će potrošač percipirati gubitak, a marka će biti manje privlačna kao konačni odabir (van Oest i Paap, 2004.).

Slično prethodnoj kategorizaciji referentnih cijena, Rajendran i Tellis (1994.) referentne cijene promatraju kao trajne i kontekstualne, i to na sljedeći način:

- **trajne referentne cijene** (engl. „temporal price“, „historical price“) - cijene kojih se potrošač prisjeća iz dosadašnjih kupnji, odnosno, cijene koje je potrošač **platio ili uočio tijekom prošlih kupnji** proizvoda i koje su pohranjene u njegovom pamćenju; u pravilu, to je zadnje plaćena cijena. Ovdje se može zapravo uočiti da je ponovno riječ o internim referentnim cijenama.
- **kontekstualne referentne cijene** (engl. „contextual price“) - „kontekst“ podrazumijeva **sve cijene u okviru promatrane kategorije proizvoda** u prodavaonici što znači da potrošači uspoređuju cijenu jedne marke proizvoda s cijenama ostalih marki proizvoda (u okviru promatrane kategorije) na polici prodajnog mjesta. Drugim riječima, kontekstualna je cijena, cijena kategorije proizvoda viđena na polici prodajnog mjesta, pa se ovdje može uočiti da je zapravo riječ o eksternim referentnim cijenama.

U nastavku se pobliže objašnjavaju interne i eksterne referentne cijene.

#### 4.2.1. Interne referentne cijene

Kao što smo vidjeli, referentna cijena za neki proizvod može biti pohranjena u dugoročnoj memoriji potrošača, a kao takva temelji se na iskustvu i znanju potrošača o cijenama određene kategorije proizvoda, odnosno plaćenim (prošlim) cijenama za proizvod, pa je ovdje riječ o tzv. **internim referentnim cijenama** (engl. "internal reference price").

Interne referentne cijene predstavljaju interne standarde na osnovu kojih se uspoređuju ostale uočene cijene proizvoda u procesu kupnje. Interne referentne cijene nisu statična kategorija; mijenjaju se, i to nakon što je potrošač izložen novim informacijama o cijeni nekog proizvoda iz nekog eksternog izvora – npr., putem oglašavanja na televiziji, u katalogu ili putem uočene cijene na prodajnom mjestu (Biswas i Blair, 1991.; Nagle i Holden, 1995.).

Dva su pojavna oblika interne referentne cijene (Dickson i Sawyer, 1990.; Mazumdar, Raj i Sinha, 2005.). To su numerički i nenumerički oblik interne referentne cijene.

- **Numerički oblik** podrazumijeva kvantitativno izraženu cijenu proizvoda; to je interna referentna cijena koja postoji u svijesti potrošača, i to u obliku nekog konkretnog broja (npr., 15,00 kuna za keks marke A).
- **Nenumerički oblik** podrazumijeva kvalitativno izraženu cijenu proizvoda; interna referentna cijena se u svijesti potrošača može, dakle javiti i u opisnom obliku, i to u vidu ili **(a) cjenovnog ranga** ili **(b) vjerovanja o cijeni**.

U tom kontekstu:

- ako kao primjer uzmemo da je „*keks marke A* obično nešto skuplji od *keksa marke B*“, govorimo o izražavanju interne referentne cijene putem **cjenovnog ranga**;
- ako kažemo da je „*keks marke A* često na sniženju“, internu referentnu cijenu smo izrazili ponovno u nenumeričkom obliku, ali ovaj put kao **vjerovanje o cijeni**.

Ovdje je korisno istaknuti i to da su Mazumdar i Monroe (1990.) u svojem istraživanju pokazali sljedeće: ako potrošači nisu izloženi informaciji o cijeni nekog proizvoda direktnim učenjem, nego o njoj slučajno dobivaju informaciju, tada će biti točniji u izražavanju cjenovnog ranga za taj proizvod nego u preciznoj, točnoj numeričkoj formulaciji njegove cijene.

Unatoč tome što se interna referentna cijena prvenstveno veže uz konkretnu marku proizvoda, u memoriji potrošača interna referentna cijena može biti zastupljena i na razini kategorije proizvoda, ali i na razini potrošnje, i to na sljedeći način (Mazumdar, Raj i Sinha, 2005.):

- **interna referentna cijena na razini potrošnje**: u prijekupovnom razdoblju potrošač može najprije odlučiti koju svotu novca će uopće potrošiti (npr., potrošač odlučuje da će na kupnju rođendanskog dara potrošiti do 150,00 kuna).

- **interna referentna cijena na razini kategorije proizvoda:** slijedi odluka na koju kategoriju proizvoda će se određena svota novca potrošiti (konkretna kategorija proizvoda koju potrošač razmatra kao rođendanski dar jesu knjige).
- **interna referentna cijena na razini marke proizvoda:** konačno, slijedi odluka za koju marku će određena novčana svota biti izdvojena (riječ je o odluci potrošača koju će konkretnu knjigu kupiti, a čija je cijena ne prelazi 150,00 kuna).

### ***Ovisnost interne referentne cijene i konteksta u kojem se kupnja odvija te načina plaćanja***

Literatura navodi da će interna referentna cijena neke marke biti različita ovisno o:

- a) **kontekstu u kojem se kupnja odvija** (Mazumdar, Raj i Sinha, 2005.), te
- b) **načinu plaćanja** (Yeung, 2014.).

**Ad a)** Konkretno, potrošači mogu biti cjenovno osjetljiviji i imati nižu internu referentnu cijenu za proizvod (kao što je npr., bezalkoholno gazirano piće) koji kupuju u prodavaonici; odnosno, mogu biti manje cjenovno osjetljivi i imati višu internu referentnu cijenu za isti taj proizvod ako ga kupuju i konzumiraju u kafiću ili restoranu.

**Ad b)** Dosadašnja su istraživanja rezultirala zanimljivim nalazima koji upućuju na sljedeće: kupovno ponašanje potrošača, kao i njihova spremnost na kupnju proizvoda, razlikuje se ovisno o metodi plaćanja; drugim riječima, ovisno o tome plaća li potrošač odabrani proizvod gotovinom, kreditnom karticom ili čekovima, razlikovat će se njegova količina kupnje, spremnost na kupnju, te impulzivnost u kupnji.

Tako će na primjer, potrošači kada se nađu u situaciji da proizvod plaćaju kreditnom karticom, ili kupiti više jedinica tog proizvoda, ili će barem imati izraženiju namjeru kupnje (Hirschman, 1979., navedeno u: Yeung, 2014). Nadalje, ako im je na raspolaganju jedino gotovina, bit će manje impulzivni u kupnji, odnosno broj neplanirano kupljenih proizvoda bit će manji nego kada raspolažu kreditnom karticom ili čekovima (Inman, Winer i Ferraro, 2009., navedeno u: Yeung, 2014).

U ovom kontekstu, do zanimljivog nalaza došli su u svojem istraživanju i Monger i Feinberg (1997.), koji su utvrdili da interna referentna cijena potrošača može ovisiti i o načinu plaćanja (Tablica 4.1.).

**Tablica 4.1. Utjecaj načina plaćanja na visinu interne referentne cijene**

PROSJEČNA INTERNA REFERENTNA CIJENA (USD) S OBZIROM NA NAČIN PLAĆANJA			
PROIZVOD	KREDITNA KARTICA	GOTOVINA	ČEKOVI
CD player	278.19	166.93	177.77
Muški pulover	109.37	70.81	77.12
Ženski pulover	88.47	62.16	66.35
Televizor	472.21	369.74	270.58

Izvor: Monger, J. E., Feinberg, R. A. (1997.), "Mode of Payment and Formation of Reference Prices", *Pricing Strategy & Practice*, Vol. 5, No. 4, str. 145. (prilagođeno).

Prethodna tablica sugerira da će u većini promatranih kategorija proizvoda, interna referentna cijena biti niža ako potrošač proizvod treba platiti gotovinom; i obrnuto, ako se proizvod plaća kreditnom karticom ili čekovima, tada će i interna referentna cijena u pravilu biti viša. Ovdje bismo mogli pretpostaviti da pod pojmom interne referentne cijene potrošač zapravo smatra onu maksimalnu cijenu koju je spreman platiti, a koju Thaler (1985., navedeno u: Lowengart, 2002.) naziva rezervacijskom cijenom.

#### 4.2.2. Eksterne referentne cijene

Pored internih, postoje i tzv. **eksterne referentne cijene** (engl. "external reference price") koje se temelje na cijenama svih marki u okviru promatrane kategorije proizvoda u trenutku kupnje (sve ostale cijene proizvoda u okviru neke kategorije koji se nalaze na policama prodajnog mjesta u tom trenutku). Riječ je o uspoređivanju cijena svih marki neke kategorije proizvoda koje potrošač uočava na polici u prodavaonici ili im je izložen putem oglašavačkih poruka (Biswas i Blair, 1991.).

Eksterne referentne cijene potrošač formira putem eksternog izvora, najčešće putem uočenih oglašavačkih aktivnosti poduzeća na TV-u, ali i u drugim masovnim medijima, zatim putem promocijskih kataloga, kao i uočavanjem cijena na prodajnom mjestu (Biswas i Blair, 1991.). Tri najčešća oblika korištenja referentne cijene u oglašavačkim aktivnostima poduzeća su:

- usporedba oglašavane cijene s dosadašnjom cijenom prodavača (npr. "prije 15,99 kn, sada 12,99 kn")
- usporedba oglašavane cijene s cijenom koju maloprodavaču sugerira proizvođač (engl. *Manufacturer's Suggested Retail Price – MSRP*); ponekad se naziva i preporučena maloprodajna cijena (engl. *Recommended Retail Price – RRP*)
- usporedba oglašavane cijene s cijenama konkurencije

Kada se govori o usporedbi oglašavane cijene s cijenama ostalih proizvoda u kategoriji proizvoda (na prodajnom mjestu) treba istaknuti da je moguće utjecati na referentnu cijenu potrošača tako da ga se izloži različitim razinama cijene u okviru neke kategorije proizvoda. Izlaganjem potrošača najprije (naj)višoj cijeni proizvoda povećava se njegova dosadašnja (interna) referentna cijena, a ostali proizvodi se čine manje skupim, što su pokazale i dosadašnje studije (Nagle i Holden, 1995.). Tako je npr., istraživanje koje su proveli Della Bitta i Monroe (1974., navedeno u: Nagle i Holden, 1995.) pokazalo da se na referentnu cijenu potrošača može utjecati na način da se potrošače najprije izloži informaciji o visokoj cijeni na prodajnom mjestu ili da prodavač najprije istakne skuplje proizvode, premda je svjestan da će potrošač biti zainteresiran pogledati i jeftinije inačice proizvoda. Izlaganje potrošača informaciji o visokoj cijeni dovodi do toga da potrošači formiraju i visoku referentnu cijenu (dakle, cijenu koju očekuju da bi mogli platiti u procesu kupnje), što znači da daju veću važnost cijeni koju prvu uoče u nizu cijena kojima su dalje izloženi. Međutim, u svojem radu Della Bitta i Monroe (1974.) dodatno ističu da to ne znači nužno da će jeftiniji proizvodi automatski biti stvarni kupovni odabir potrošača.

Implikacija ovog nalaza istraživanja prisutna je na primjer, u maloprodaji pa će se nerijetko proizvodi označeni privatnom markom (koji su u pravilu jeftiniji od ostalih proizvođačkih marki) obično pozicionirati ispod razine očiju potrošača kako bi se potrošači najprije upoznali s višim cijenama proizvođačkih maraka te time stvorili viša očekivanja o cijeni koju će vjerojatno morati platiti, a nakon toga slijedi privlačenje pozornosti potrošača putem niže cijene (privatne) marke (Nagle i Holden, 1995.).

Nadalje, Biswas i Blair (1991.) navode kako eksterna referentna cijena može utjecati i na percepciju uštede s obzirom na vrstu prodavaonice i to objašnjavaju na sljedeći način. Ovisno o vrsti prodavaonice, niža eksterna referentna cijena može utjecati na percepciju uštede u procesu kupnje. Ovaj su fenomen uočili Fry i McDougall (1974.). Na koji način ista eksterna referentna cijena utječe na različitu percepciju uštede? U situaciji kada nižu cijenu proizvoda (npr., prije 15,99 kn, sada 12,99 kuna) oglašava supermarket ili hipermarket, potrošači mogu percipirati veću razinu uštede jer je riječ o cijenama koje su u odnosu na redovite cijene tog prodajnog mjesta sada znatnije snižene. Ako istu cijenu (12,99 kuna) oglašava diskontna prodavaonica, potrošači percipiraju nižu razinu uštede jer takva cijena nije znatnije niža od cijene koja je uobičajena za takvu vrstu prodajnog mjesta.

### **4.3. Parne i neparne cijene**

Politika primjene parnih i neparnih cijena (*engl. Odd-Even Pricing*) predstavlja oblik psihološkog određivanja cijena.

**Parne cijene** se odnose na cijene koje završavaju cijelim brojem ili deseticom (npr., 5,00 kuna, 10,00 kuna, 17,10 kuna). **Neparne cijene**, koje su često prisutne u maloprodaji, odnose na cijene koje završavaju neparnom znamenkom (npr., 1, 3, 5, 7, 9) ili cijene koje su ispod okruglog broja (npr., 0,89 HRK; 4,93 HRK; 44,95 HRK; 53,57 HRK).



Politika primjene neparnih cijena zapravo sugerira da su potrošači osjetljiviji na određene znamenke kojima cijene završavaju (Schindler i Warren, 1988.). U tom kontekstu, nameću se dva pitanja:

(1) koji su razlozi primjene neparnih cijena?

(2) kakav je učinak neparne cijene na prodaju?

*Ad (1) Koji su razlozi primjene neparnih cijena?*

Istraživanje koje je proveo Schindler (1984.) pokazalo je sljedeće. Ispitanicima su prikazane slike proizvoda čije su cijene bile označene i kao parne i kao neparne. Dva dana kasnije, ispitanici su imali priliku vidjeti iste proizvode, ali u slučaju polovice tih proizvoda cijena je porasla. Rezultati su pokazali da većina ispitanika nije uočila povećanje cijene koja je prethodno bila označena kao neparna, a objašnjenje je bilo sljedeće: potrošači slabije pamte neparne cijene. Drugim riječima, ljudi lakše pamte parne cijene što znači da će se lakše prisjetiti parnih cijena ako ih se pita za cijenu. To je razlog zašto će cijena od 28,99 kn biti najvjerojatnije percipirana kao cijena koja je približna iznosu od 20 i nešto kuna. Također, neki laboratorijski eksperimenti su pokazali da ljudi informaciju o cijeni procesuiraju s lijeva na desno, što također potvrđuje prethodno.

*Ad (2) Kakav je učinak neparne cijene na prodaju?*

Na ovo pitanje odgovor u svojoj knjizi Nagle i Holden (1995.) daju između ostalog i tabličnim prikazom rezultata istraživanja koje su proveli Wisniewski i Blattberg. Riječ je o dvjema markama margarina čija se cijena smanjivala, ali istodobno je bila označena različitim neparnim cijenama.

Utjecaj snižavanja neparnih cijena na prodajni volumen pojedine marke može se vidjeti u Tablici 4.1.

Iako su neke dosadašnje studije pokazale povećanje prihoda od prodaje za 8 do 10% ako su proizvodi bili označeni neparnom cijenom (Blattberg i Wisniewski, 1987; Schindler i Kibarian, 1996.; prema: Gendall, Fox i Wilton, 1998.), primjer u Tablici 4.2. ilustrira znatno veći utjecaj sniženja cijene na obujam prodaje, i to ako je snižena cijena neparna i ako završava znamenkom 9. Međutim, treba naglasiti da ovakav učinak nije pravilo jer nije potvrđen u slučaju svih kategorija proizvoda (npr., modnih proizvoda).

**Tablica 4.2. Utjecaj snižavanja neparnih cijena na prodaju**

MARKA A	CIJENA (USD)	PRODAJA
Redovna cijena	0.83	2 817
Snižena cijena	0.63	8 283 (+ 194%)
Snižena neparna cijena	0.59	14 567 (+ 406%)
MARKA B	CIJENA (USD)	PRODAJA
Redovna cijena	0.89	5 521
Snižena cijena	0.71	9 120 (+ 65%)
Snižena neparna cijena	<b>0.69</b>	<b>17 814 (+ 222%)</b>

*Izvor: prema: Wisniewski, K., Blattberg, R., Center for Research in Marketing, University of Chicago; navedeno u: Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, str. 301 (prilagođeno).*

Nadalje, treba svakako istaknuti i činjenicu da dosadašnja znanstvena istraživanja još uvijek nisu rezultirala dovoljnim brojem empirijskih dokaza koji bi potvrdili konzistentnu učinkovitost ove cjenovne politike (Schindler i Warren, 1988.), premda se ista i dalje učestalo koristi u maloprodaji (npr., anketno istraživanje, provedeno u Ujedinjenom Kraljevstvu, pokazalo je da oko 64% maloprodajnih cijena završava znamenkom 9 (Daily Mail, 2000., navedeno u: Bray i Harris, 2006.).

#### 4.4. Percepcija razlike u cijenama

Još jedan interesantan psihološki aspekt određivanja cijena jest potrošačeva percepcija razlike u cijenama. Kada bi potrošači bili potpuno racionalni u svojim kupovnim odlukama i u odgovorima na promjenu cijene, tada bi uvijek na istu razliku u cijeni odgovarali identično. Međutim, to nije uvijek takav slučaj (Nagle i Holden, 1995.). Pretpostavimo sljedeće dvije hipotetske situacije koje navodi Monroe (2003., str.189-190, prilagođeno):

Situacija A: Kupac razmatra kupnju kalkulatora. Odabire jedan čija je cijena 150,00 kuna. Dolaskom na blagajnu shvaća da bi uz kupon iz današnjih novina (koji mu je ostao kod kuće) mogao uštedjeti 60 kuna jer je sada cijena kalkulatora uz kupon 90,00 kuna. Pretpostavimo da će u ovom slučaju kupac otići kući po kupon te se vratiti na prodajno mjesto i uz predočenje kupona kupiti kalkulator.

Situacija B: Pretpostavimo sada da isti taj kupac razmatra kupnju televizora. Na prodajnom mjestu odabire televizor čija je cijena 1.500,00 kuna. Dolaskom na blagajnu shvaća da bi uz kupon iz današnjih novina (koji mu je ostao kod kuće) mogao uštedjeti 60 kuna jer je cijena uz kupon 1.440,00

kuna. No u ovom slučaju procjenjuje da bi mu trošak vremena bio veći od uštede od 60 kuna te kupuje televizor bez predodjenja kupona, po redovnoj cijeni.

Apsolutna razlika u cijeni je u oba slučaja 60 kuna. Međutim, relativna razlika u cijeni je u prvom slučaju veća nego u drugom (40% vs. 4%).

Tendencija da potrošači vrednuju razliku u cijeni u odnosu na razinu redovne cijene temelji se na tzv. Weber-Fechnerovom zakonu, koji „daje temelj za razumijevanje kako potrošači percipiraju i procesuiraju numeričke informacije“ (Monroe, 2003., str. 109.).

---

#### LITERATURA:

1. Arce-Urriza, M., Cebollada, J. (2009.), „The Impact of Internal and External Reference Prices on Brand Choice in Online and Offline Channels“, VII International PENSA Conference, November 26-28th, Sao Paulo, Brazil, str. 1-8.
2. Armstrong, G., Kotler, P. (2011.), Marketing: An Introduction, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
3. Biswas, A., Blair, E. A. (1991.), „Contextual effects of reference prices in retail advertisements“, Journal of Marketing, Vol. 55, No. 3, str. 1-12.
4. Bray, J. P., Harris, C. (2006.), „The Effect of 9-Ending Prices on Retail Sales: A Quantitative UK Based Field Study“, Journal of Marketing Management, Vol. 22, No. 5-6, str. 601-617.
5. Daly, J. H. (2002.), Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage, John Wiley & Sons, New York, NY.
6. Della Bitta, A. J., Monroe, K. B. (1974.), „The Influence of Adaptation Levels on Subjective Price Perceptions“, u: Ward, S., Wright, P., editors, NA - Advances in Consumer Research, Vol. 1, Association for Consumer Research Ann Arbor, MI, str. 359-369.
7. Dickson, P. R., Sawyer, A. G. (1990.), „The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers“, Journal of Marketing, Vol. 54, No. 3, str. 42-53.
8. Gendall, P., Fox, M. F., Wilton, P. (1998.), „Estimating the effect of odd pricing“, Journal of Product and Brand Management, Vol. 7, No. 5, str. 421-432.
9. Kalyanaram, G., Winer, R. S. (1995.), „Empirical Generalizations from Reference Price Research“, Marketing Science, Vol. 14, No. 3, str. G161-G169.
10. Lowe, B., Alpert, F. (2010.): „Pricing Strategy and the Formation and Evolution of Reference Price Perceptions in New Product Categories“, Psychology & Marketing, Vol. 27, No. 9, str. 846-873.
11. Mayhew, G. E., Winer, R. S. (1992.), „An Empirical Analysis of Internal and External Reference Prices Using Scanner Data“, Journal of Consumer Research, Vol. 19, No. 1, str. 62-70.
12. Mazumdar, T., Raj, S. P., Sinha, I. (2005.), „Reference Price Research: Review and Propositions“, Journal of Marketing, Vol. 69, No. 4, str. 84-102.
13. Monger, J. E., Feinberg, R. A. (1997.), „Mode of Payment and Formation of Reference Prices“, Pricing Strategy & Practice, Vol. 5, No. 4, str. 142-147.
14. Monroe, K. B. (2003.), Pricing: Making Profitable Decisions, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
15. Monroe, K. B. (1973.), „Buyers' Subjective Perceptions of Price“, Journal of Marketing Research, Vol. 18, No. 11., str. 460-464.
16. Monroe, K. B. (1971.), „Measuring Price Tresholds by Psychophysics and Latitudes of Acceptance“, Journal of Marketing Research, Vol. 8, November 1971, str. 460-464.
17. Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

18. Nagle, T. T., Holden, R. K. (2002.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  19. Niedrich, R. W., Sharma, S., Wedell, D. H. (2001.), "Reference Price and Price Perceptions: A Comparison of Alternative Models", *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, No. 3, str. 339-354.
  20. Rajendran, K. N., Tellis, G. J. (1994.), "Contextual and Temporal Components of Reference Price", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, str. 22-34.
  21. Schindler, R. M. (1984.), "Consumer Recognition of Increases in Odd and Even Prices", u: *Advances in Consumer Research*, Vol. 11, Kinnear, T. C. (ed.), Association for Consumer Research, Provo, UT, str. 459-462.
  22. Schindler, R. M., Warren, L. S. (1988.), "Effect of odd pricing on choice of items from a menu", u: *NA - Advances in Consumer Research*, Volume 15, Houston, Micheal J. (ed.), Association for Consumer Research, Provo, UT, str. 348-353.
  23. Yeung, K. L. (2014), "Exploring the origin of pain of payment in cash and its relevance to computer payment interface", *Graduate Theses and Dissertations*, Paper 14018, Iowa State University, Ames, IA dostupno na: <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5025&context=etd> (29.3.2016.).
-

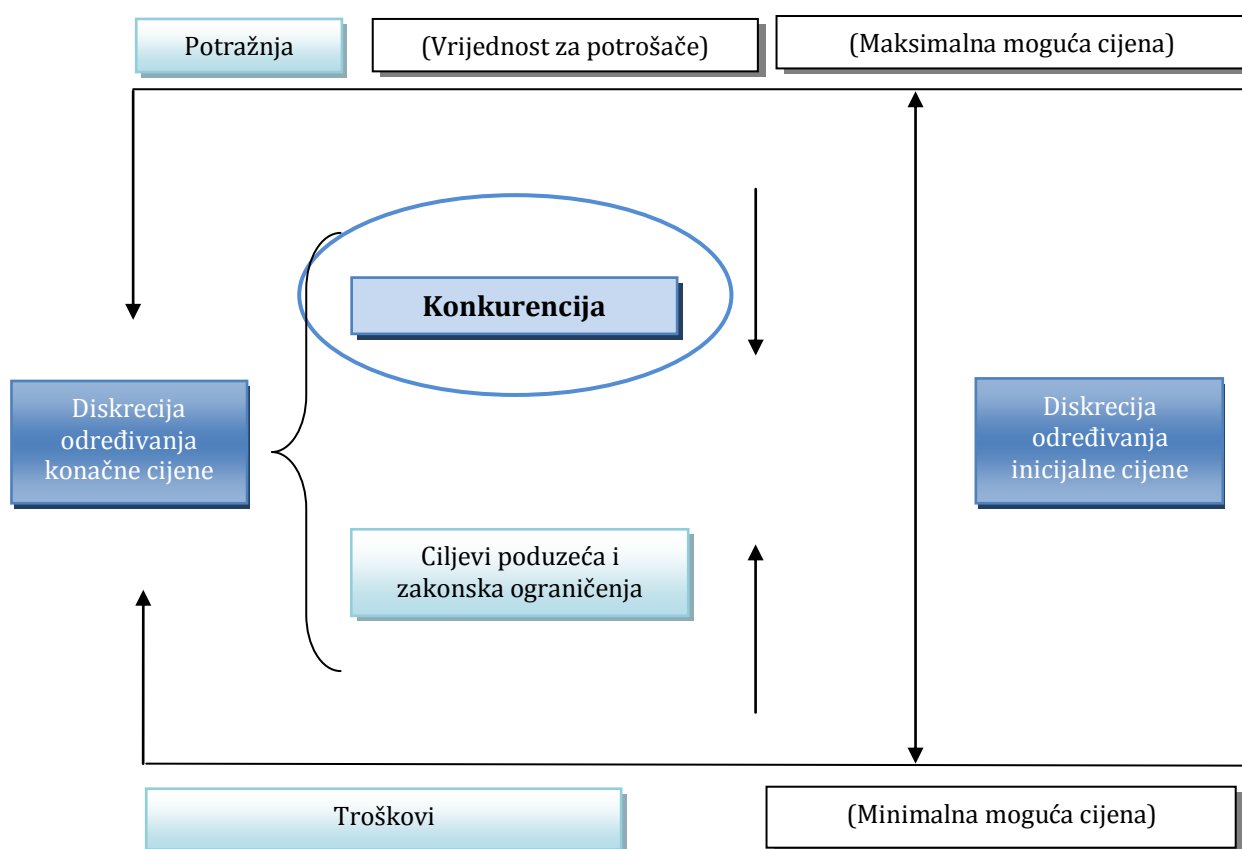
## 5. ČIMBENICI ODREĐIVANJA CIJENA – KONKURENCIJA

Na odluke o strateškom miksu poduzeća, na njegovu potražnju i troškove, mogu utjecati i strateške odluke njegovih konkurenata (Ruiz-Moreno, Ladrón-de-Guevara i Mas-Ruiz, 2010.).

**Konkurencija** je čimbenik vanjskog okruženja ili tzv. makrookruženja, i to onaj čimbenik čije je djelovanje najintenzivnije (Leksikon marketinga, 2011.), pa je tako veoma važan ograničavajući čimbenik i prilikom određivanja cijena.

Promotrimo li Sliku 5.1., možemo vidjeti da konkurencija utječe na snižavanje najviše inicijalne cijene koju poduzeće može odrediti svojem proizvodu.

**Slika 5.1. - Konceptualna orijentacija u određivanju cijene – konkurencija kao čimbenik određivanja cijena**



Izvor: Monroe, K. B. (2003.), *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA, str. 12 (prilagođeno).

Iz Slike 5.1. je vidljivo da cijene konkurenata, u pravilu, ukazuju na najvišu konačnu razinu cijene neke marke, zato što potrošačima te cijene ujedno predstavljaju referentne točke u procjeni prihvatljivosti cijene pojedinog promatranog proizvoda (Lindgren, Jr. i Shimp, 1996.). Općenito gledano, marketinški se stručnjaci u području upravljanja cijenama moraju znati nositi s cijenama konkurenata ili moraju biti sposobni objasniti potrošačima zašto njihov proizvod vrijedi više (Churchill, Jr. i Peter, 1995.). Određivanje cijene proizvodu na tržištu kojega karakterizira konkurencija predstavlja izazov stručnjacima u području upravljanja cijenama, od kojih se, da bi odluke o cijenama bile profitabilne, zahtijevaju specifična znanja i vještine. Treba također istaknuti i

to da su odluke o cijeni slične šahu; potez jednog igrača povlači za sobom potez drugog igrača (Baker, 1999.). To znači da konkurencija podrazumijeva da na tržištu na kojem se nalazi neko poduzeće postoje i druga poduzeća (odnosno, drugi "igrači") koji se za pozicije na tržištu mogu boriti na različite načine (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.).

### 5.1. Tip tržišne strukture i određivanje cijena

Fleksibilnost poduzeća u određivanju cijena ovisi o tipu tržišne strukture kojoj neko poduzeće po svojoj djelatnosti pripada. Monopol, oligopol, monopolistička konkurencija i savršena konkurencija imaju važnu ulogu u određivanju cjenovne elastičnosti, a time i slobode poduzeća u određivanju cijene svojemu proizvodu. Monopol i sustav savršene konkurencije dvije su ekstremne situacije skupa mogućih tržišnih struktura, a između tih dviju krajnosti postoje oligopol i monopolistička konkurencija.

O postojanju **monopola** govori se kada na tržištu glavnu ulogu ima samo jedan ponuđač proizvoda za kojeg nema bliskog supstituta, te kao takav „monopolist može voditi aktivnu politiku cijene svojeg proizvoda” (Jurin i Šohinger, 1990., str. 204.). Određivanjem cijene i obujma proizvodnje monopolist (kao isključivi snabdijevач promatranog tržišta proizvodom) nastoji maksimizirati svoj profit. Monopolist ima veliku slobodu u određivanju cijene za koju smatra da će ju tržište prihvatiti. Ipak, i takvo će poduzeće nastojati izbjeći određivanje cijene na najvišoj mogućoj razini zbog moguće regulacije mjerodavnih državnih tijela ili pak jednostavno želi izaći na tržište primjenom nižih cijena proizvoda jer ne želi privući konkurente u tu granu. Također treba istaknuti i da je monopolističko poduzeće suočeno je s opadajućom krivuljom potražnje - niti monopolist ne može povisiti cijenu proizvoda bez da mu se smanji obujam prodaje; i obrnuto, ne može povećati obujam prodaje bez da snizi cijenu proizvoda (Dibb et al., 1995.; Kotler, 1994.; Leksikon marketinga, 2011.; Jurin i Šohinger, 1990.).

U uvjetima **savršene konkurencije** postoje brojna poduzeća, ali s ponudama koje potrošači percipiraju identičnima (Jurin i Šohinger, 1990.). Budući da potrošači ne percipiraju bilo kakva razlikovna obilježja među proizvodima i poduzećima koja ih proizvode i prodaju na tržištu, poduzećima ne preostaje ništa drugo nego prodavati svoj proizvod po utvrđenoj tržišnoj cijeni budući da više od te cijene potrošači nisu spremni platiti (drugim riječima, cijena se formira interakcijom ponude i potražnje). Stoga ovaj tip tržišne strukture ne ostavlja poduzećima bilo kakvu fleksibilnost u procesu određivanja cijene proizvoda. Poduzeća će imati različite profitne stope, ali samo do iznosa kojeg postižu snižavanjem troškova. Drugim riječima, sustav savršene konkurencije karakterizira postojanje homogenog proizvoda pa potrošači uopće ne brinu o tome hoće li kupiti proizvod jednog ili drugog poduzeća, cijena proizvoda je ustoličena na odgovarajućoj razini, odnosno cjenovna konkurencija ne postoji (Dibb et al., 1995.; Kotler, 1994.).

U slučaju **oligopola** konkurencija postoji između nekoliko poduzeća čiji proizvodi mogu biti jednostavno supstituirani te su takva poduzeća međusobno vrlo osjetljiva na promjenu cijene;

drugim riječima, „oligopolsku situaciju karakterizira prisustvo malobrojnih, a ekonomski utjecajnih proizvođača” (Jurin i Šohinger, 1990., str. 228.), te su oligopolna poduzeća uvijek svjesna svoje međuovisnosti s drugim poduzećima koja proizvode isti proizvod – ona znaju da će bilo koji njihov postupak na tržištu vjerojatno izazvati reakciju njihovih konkurenata (Pribičević, 1984.). Tako na primjer, ako jedan oligopolist odluči sniziti cijenu, to će odmah zamijetiti njegovi konkurenti, te može biti siguran da će uslijediti učinkovit odgovor. Stoga se vrlo malo toga postiže snižavanjem cijena u okviru ovog tipa tržišne strukture. Štoviše, snižavanje cijene od strane jednog poduzeća izaziva reakciju ostalih što može dovesti do cjenovnog rata koji svim poduzećima smanjuje profite. Ako poduzeće odluči ne ući u cjenovni rat, preostaje mu da potrošačima ponudi veću vrijednost svoje ponude i/ili da se orijentira na cjenovno neosjetljive potrošače. Drugim riječima, različitim strateškim potezima - diferenciranjem svoje ponude u odnosu na ponudu konkurenata u pogledu kvalitete, izgleda proizvoda, poslijeprodajnih usluga itd., oligopolisti nastoje zadržati svoj tržišni udio ili ga povećati (Dibb et al., 1995.; Kotler, 1994.; Monroe, 2003.; Leksikon marketinga, 2011.; Jurin i Šohinger, 1990.).

Poseban oblik oligopola je liderstvo u cijenama gdje jedan ponuđač ima konkurentsku prednost u postizanju najnižih troškova ostvarivanjem ekonomije obujma<sup>14</sup>, pa će takvo poduzeće biti i lider u politici cijene (Jurin i Šohinger, 1990.); odnosno, riječ je o dominantnom poduzeću koje određuje cijene, a ostali sudionici ih prate i preuzimaju kao svoje (Dorward, 1987.). Međutim, ako se dogodi da cjenovnog lidera u promjeni cijene ne prati ostatak tržišta, cjenovni je lider u potencijalnoj opasnosti od gubitka tržišta (Dibb et al., 1995.; Kotler, 1994.; Monroe, 2003.; Leksikon marketinga, 2011.).

Sljedeći tip tržišne strukture je **monopolistička konkurencija**. Temeljno obilježje monopolističke konkurencije je diferencijacija proizvoda (Jurin i Šohinger, 1990.), te u ovom slučaju postoje brojna poduzeća s diferenciranim ponudama proizvoda u pogledu fizičkih obilježja, kvalitete, dizajna, imidža marki itd. Štoviše, u nazivu ovog tipa tržišne strukture, upravo izraz „monopolistička“ ukazuje na to da je svaki proizvod percipiran kao jedinstven (Monroe, 2003.). Stoga razlikovna obilježja proizvoda, koja kao takva percipiraju i potrošači, te nisu ravnodušni prema različitim proizvođačima, dopuštaju tim poduzećima da odrede cijene koje se razlikuju u odnosu na cijene konkurentskih poduzeća u okviru djelatnosti, pa će i stupanj diferencijacije proizvoda predstavljati ključnu odrednicu razine njegove cijene (Monroe, 2003.). Zbog postojanja razlikovnih obilježja ponude, poduzeća u okviru ovog tipa tržišne strukture češće pribjegavaju necjenovnoj konkurenciji, te se usmjeravaju na tržišne segmente u kojima mogu na najbolji način zadovoljiti potrebe potrošača, te zahtijevati cijenu iznad pariteta. Međutim, ako poduzeće odredi previsoku cijenu, odnosno cijenu koja je viša od rezervacijske cijene potrošača, potrošač će kupiti sličan proizvod drugog proizvođača (Dibb et al., 1995.; Kotler, 1994.; Leksikon marketinga, 2011.).

---

<sup>14</sup> Ekonomija obujma je pojava smanjenja prosječnih troškova proizvodnje zbog povećanog volumena proizvodnje (Leksikon marketinga, 2011., str. 147.).

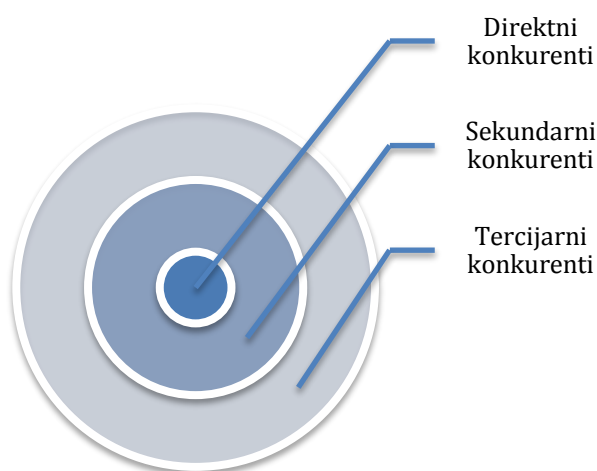
## 5.2. Tipovi ili razine konkurencije

Prema Kotleru (1994.), temeljem koncepcije o supstituciji proizvoda, konkurencija nekom poduzeću mogu biti ostala poduzeća koja:

- nude slične proizvode i usluge po sličnim cijenama (npr. VW vs. Ford, ali ne i VW vs. Mercedes);
- proizvode isti proizvod ili istu vrstu proizvoda (VW vs. sva ostala poduzeća u okviru automobilske industrije);
- pružaju istu uslugu (VW vs. proizvođači automobila, motocikala, bicikala, kamiona);
- natječu se za isti izvor sredstava kod potrošača (VW vs. poduzeća koja proizvode sva važnija trajna dobra, npr. nekretnine).

U ovom kontekstu, Jobber (1995.) razlikuje tri tipa (odnosno tri razine) konkurencije, i to: direktne, sekundarne i tercijarne konkurente (Slika 5.2.).

**Slika 5.2. Tipovi konkurencije prema Jobberu**



*Izvor: Jobber, D. (1995.), Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill, London, UK, str. 346.*

Objašnjenje navedenih razina konkurencije Jobber (1995.) daje na primjeru poduzeća koje proizvodi boje za uređenje unutarnjih zidova, i to na sljedeći način:

- Direktni konkurenti navedenom poduzeću su ona poduzeća koja proizvode tehnički slične proizvode (ostali proizvođači boja za zidove).
- Sekundarni konkurenti navedenom poduzeću su ona poduzeća koja proizvode različite proizvode koji na sličan način rješavaju konkretni problem potrošača (proizvođači sintetičkih premaza).
- Tercijarni konkurenti navedenom poduzeću su ona poduzeća koja proizvode različite proizvode koji na drugačiji način rješavaju problem potrošača (to bi u navedenom primjeru



mogli biti proizvođači PVC premaza za prozore i vrata, a koji su ujedno i specijalisti za uređenje unutarnjeg i vanjskog prostora).

Zašto su važne spoznaje o svim razinama konkurencije u upravljanju cijenama?

Jobber (1995.) to pojašnjava na sljedeći način. Ako u konkretnom primjeru, svi proizvođači boje za zidove simultano podignu cijene svojih proizvoda, mogu biti uvjereni da se to neće dramatično odraziti na prodajni volumen niti jednoga od njih. No, u praksi se često događa da dugoročno potrošačima postaju privlačniji i neki drugi načini rješenja njihovog problema; potrošač privlačnijima počinje percipirati, odnosno preferirati i sekundarne i tercijarne konkurente. Ovaj primjer ilustrira važnost poznavanja svih razina konkurencije nekog poduzeća i uzimanje istih u obzir kada poduzeće želi odrediti ili promijeniti cijenu svomemu proizvodu.

### 5.3. Konkurentski orijentirane metode određivanja cijena

Postojanje konkurencije može vrlo negativno djelovati na cjenovnu strategiju ili politiku nekog poduzeća. Stoga je nužno prilikom planiranja, kreiranja i provođenja vlastite cjenovne politike pokušati anticipirati aktivnosti konkurencije na tom području (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.). Općenito, cijene konkurenata treba uzeti u obzir u sljedećim situacijama (Churchill, Jr. i Peter, 1995., str. 423.): (a) na tržištu je prisutan velik broj konkurenata, (b) njihova je veličina značajna, (c) teško je kreirati razlikovnu prednost među proizvodima, (d) proizvodi konkurentskih poduzeća također su prikladno rješenje problema potrošača.

S obzirom na konkurenciju, poduzeće cijenu može kreirati iznad, ispod ili na razini cijena konkurenata, pa govorimo o tri moguće konkurentski orijentirane metode određivanja cijena, a koje su prikazane u Tablici 5.1.

**Tablica 5.1. Moguće konkurentski orijentirane metode**

KONKURENTSKI ORIJENTIRANE METODE	
<b>Iznad razine cijena konkurencije</b>	Prestizžno određivanje cijena (proizvod ima razlikovnu prednost koju su potrošači spremni platiti).
<b>U razini cijena konkurencije</b>	Slijediti lidera i prilagoditi cijene cijenama konkurenta koji ima veliki tržišni udio.
<b>Ispod razine cijena konkurencije</b>	Oportunističko određivanje cijena. Određivanje predatorskih cijena.

*Izvor: izrada autorice prema: Churchill, Jr., G. A., Peter, J. P. (1995.), Marketing: Creating Value for Customers, Irwin, Burr Ridge, IL.*

Po svojim obilježjima proizvod može biti specifičan, poseban ili ekskluzivan te su potrošači za njega voljni platiti i višu cijenu. U tom slučaju poduzeće može odrediti cijenu **na razini iznad cijena konkurenata** (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.).

Određivanje cijena **na razini cijena konkurencije** je metoda koja pretpostavlja da će poduzeće slijediti lidera u toj industrijskoj grani i prilagođavati svoje cijene tim promjenama. Ova se taktika često koristi kada na tržištu postoji nekoliko poduzeća, a svi imaju slične proizvode; dakle, u slučaju oligopola (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.). Druga taktika je prilagodba cijenama konkurenata koje karakterizira velik tržišni udio. Ova je taktika karakteristična za manja poduzeća koja se nastoje prilagoditi cijenama velikih konkurenata, a u tome imaju više ili manje uspjeha (Churchil, Jr. i Peter, 1995.).

Određivanjem cijena **ispod razine cijena konkurencije** znači da poduzeće ili snižava cijene ili ih drži konstantnima premda konkurencija svoje cijene povisuje (oportunističko određivanje cijena), a time poduzeće nastoji privući kupce (Bové i Thill, 1992.).

Također, poduzeće može odrediti i izrazito nisku cijenu svojeg proizvoda, a kako bi se ostvarila značajna prednost u odnosu na konkurente, premda takva cijena nije profitabilna. Ako je dakle namjera poduzeća određivanjem cijena istisnuti konkurenciju s tržišta, te postići monopolistički položaj na tržištu, u tom se slučaju govori o određivanju tzv. predatorskih cijena, a ono se smatra nezakonitim činom. U svojem radu Dixit et al. (2006.) navode definiciju određivanja predatorskih cijena koju je dao Vrhovni sud SAD-a (Cargill Inc. v. Monfort of Colorado Inc. 1986., str. 117), a koja glasi: „određivanje predatorskih cijena predstavlja praksu određivanja cijena koje su ispod razine troška čija je svrha eliminirati konkurente u kratkom roku i smanjiti konkurenciju u dugom roku“. Prema Gultinan i Gundlach (1996., str. 87), određivanje predatorskih cijena jedan je od najpoznatijih oblika predatorskog ponašanja poduzeća, a podrazumijeva snižavanje cijena do nerazumno niske i neprofitabilne razine na tržištu s ciljem da oslabi, eliminira ili spriječi ulazak konkurenata na tržište.

(Detaljnije će o problemu predatorskih cijena i postupku dokazivanja cjenovnog predatorskog ponašanja poduzeća, biti riječi u okviru 12. nastavne cjeline.)

### ***5.3.1. Cijena i kvaliteta konkurentskih proizvoda kao okvir određivanja cijene***

Dok se u formiranju cijene tržišnom potražnjom uspijeva odrediti “plafon”, a troškovima “pod” cijene, istodobno i cijene konkurenata, kao i njihove moguće reakcije na cijene poduzeća, mogu poduzeću pomoći da utvrdi u kojim će okvirima biti u stanju postaviti svoju cijenu. Zato poduzeće treba doznati cijenu i kvalitetu ponude svakog konkurenta, a to se može postići na više načina: npr., poduzeće može istražiti kako potrošači percipiraju cijenu i kvalitetu ponude pojedinog konkurenta; nabaviti cjenike konkurenata; kupiti i analizirati njihove proizvode itd. (Kotler, 1994.).

Kada se poduzeće upozna s cijenom i kvalitetom ponude konkurenata u mogućnosti ih je koristiti kao orijentacijsku točku za određivanje vlastite cijene. Stoga, ako je ponuda nekog poduzeća po kvaliteti slična ponudi glavnog konkurenta, tada će poduzeće vjerojatno odrediti cijenu blisku konkurentskoj jer u suprotnom riskira gubitak prodaje ili gubitak profita. Ako je ponuda tog poduzeća u pogledu kvalitete slabija, ono neće moći zaračunati višu cijenu od konkurenta. Ako je ponuda tog poduzeća u pogledu kvalitete bolja, ono može odrediti višu cijenu nego ju je zaračunao konkurent budući da viša

kvaliteta opravdava višu cijenu. Međutim, poduzeće mora biti svjesno da konkurenti mogu mijenjati svoje cijene kao odgovor na njegove odluke o cijeni (Kotler, 1994.).

Slika 5.3. prikazuje moguće cjenovne strategije koje poduzeće inače može primijeniti ako odluku o cijeni donosi temeljem visine cijene i razine kvalitete proizvoda.

**Slika 5.3. Moguće strategije cijene prema kvaliteti proizvoda**

Kvaliteta proizvoda	Visoka	<b>1. Strategija visoke cijene</b>	2. Strategija visoke vrijednosti	3. Strategija najveće vrijednosti
	Srednja	4. Strategija precjenjivanja	<b>5. Strategija prosječne vrijednosti</b>	6. Strategija primjerene vrijednosti
	Niska	7. Strategija obmane	8. Strategija lažne uštede	<b>9. Strategija uštede</b>
		Visoka	Srednja	Niska
<b>Cijena proizvoda</b>				

Izvor: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999.), *Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, str. 621.*

#### 5.4. Cjenovna konkurencija

**Cjenovna konkurencija** predstavlja rivalstvo među poduzećima koje se odnosi na privlačenje potrošača prvenstveno na temelju cijene (AMA – American Marketing Association, [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)). Što je izraženija, cjenovna konkurencija više umanjuje vrijednost tržišta na kojemu poduzeća posluju. Ipak, postoje brojni načini kako se može i **necjenovno konkurirati**, a da se pritom ne rasipaju profiti, već naprotiv - ovi načini predstavljaju temelj održive strategije. Riječ je o razvoju novih proizvoda, kreiranju novih načina pružanja usluge potrošačima, učinkovitijem komuniciranju s potrošačima o koristima, snižavanju troškova poslovanja itd. (Nagle i Holden, 2002.). U situaciji kada se brojna poduzeća natječu za istog potrošača homogenom ponudom, cijena definira poziciju poduzeća i snažno je konkurentsko sredstvo. Međutim, postoje poduzeća koja ne mogu učinkovito cjenovno konkurirati budući da nisu lideri u postizanju niskih troškova, pa u tom slučaju oslanjanje na cijenu kao konkurentsko sredstvo dovodi u pitanje opravdanost takve marketinške strategije. Stoga ova poduzeća **konkuriraju necjenovno** nudeći potrošačima diferenciranu vrijednost u svojim proizvodima. Poduzeća koja su u stanju cjenovno konkurirati, obično su lideri u postizanju niskih troškova, kao npr. američki Wal-Mart. Takva poduzeća imaju

snagu utjecati i na svoje dobavljače, kako bi troškovi poslovanja i dalje bili niski, a slijedom toga i cijene opravdano konkurentsko sredstvo (Fratto, Jones i Cassill, 2006.).

Sve navedeno upućuje na zaključak da marketinški stručnjaci trebaju voditi računa o tome da je cjenovna konkurencija samo jedan od elemenata opće konkurentnosti poduzeća, kao što je i cijena samo jedan od elemenata marketinškog miksa. Drugim riječima, niske cijene u odnosu na cijene konkurenata mogu polučiti rezultat samo ako su i drugi elementi marketinškog miksa približno jednaki, odnosno konzistentni. Također, niske cijene na dugi rok mogu bitno utjecati na pogoršanje poslovnih rezultata poduzeća pa je preporuka konkurentski orijentirane metode određivanja cijena kombinirati s nekom troškovno orijentiranom metodom (Previšić i Ozretić Došen, 1999.).

### 5.5. Iniciranje promjene cijene od strane poduzeća

Nakon što razviju strukturu i strategiju svojih cijena, poduzeća se suočavaju s okolnostima u kojima će htjeti povisiti ili sniziti svoje cijene (Kotler, 1994.). Uspjeh ovisi kako o reakcijama potrošača, tako i o reakcijama njihovih konkurenata. Uspješno povećanje cijena može znatno povećati profite, no postavlja se pitanje, uolikoj mjeri? Tablica 5.2. prikazuje primjer povećanja cijena za 1% koja je dovela do povećanja profita za 33,3%.

**Tablica 5.2. Posljedica povećanje cijene u konkurentskom okruženju – hipotetski primjer**

	Prije povećanja cijene	Nakon povećanja cijene	
Cijena (USD)	10	10,10	(povećanje cijene za 1%)
Prodaja	100	100	
Prihod (USD)	1 000	1 010	
Troškovi	970	970	
Profit (USD)	30	40	(povećanje profita za 33,3%)

Izvor: prema: Kotler, P. (1994.), *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Informator, Zagreb, str. 625.

Postavlja se pitanje u kojim je situacijama moguće ili opravdano razmišljati povećanju, odnosno smanjenju cijene.

**Povećanje cijene** poduzeće može inicirati u sljedećim okolnostima (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.):

- percipirana vrijednost proizvoda veća je od percipirane cijene tog proizvoda;
- došlo je do povećanja troškova što smanjuje stopu profita;
- potražnja premašuje ponudu, odnosno poduzeće ne može zadovoljiti potražnju, pa povećanjem cijena poduzeće nastoji izjednačiti potražnju s raspoloživom ponudom;
- strateški cilj poduzeća je pobiranje vrhnja (poduzeće inicira povećanje cijene jer želi povećati stopu profita, pa i po cijenu pada prodajnog volumena).

**Sniženje cijene** poduzeće može inicirati u sljedećim okolnostima (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.):

- percipirana vrijednost proizvoda manja je od percipirane cijene tog proizvoda;
- došlo je do opadanja troškova;
- ponuda premašuje potražnju, odnosno sniženjem cijena poduzeće nastoji izjednačiti ponudu s potražnjom;
- strateški cilj poduzeća je povećanje tržišnog udjela (u slučaju kada su potrošači cjenovno osjetljivi);
- nema opasnosti od izazivanja cjenovnog rata.

U kontekstu sniženja cijena poduzeća bi trebala voditi računa o nekoliko bitnih aspekata.

Nagle i Holden (2002.) ističu da su sniženja cijene (bila ona eksplicitna ili pak skrivena, i to u vidu popusta ili kupona), gotovo uvijek izvrstan način trenutnog povećanja prodaje i profita. Međutim, ovaj kratkoročni uspjeh može dovesti do dugoročnih negativnih posljedica. Drugim riječima, poduzeće prije odgovora na sniženje cijene konkurenata mora anticipirati dugoročne strateške posljedice i suočiti ih s kratkoročnim koristima. U tom smislu Nagle i Holden (2002.) ističu da uvijek treba imati u vidu moguće reakcije potrošača i konkurenata na promjenu (sniženje) cijene te da cjenovnom politikom poduzeće nikada ne bi trebalo nastojati samo ostvariti sljedeću prodaju ili postići neke kratkoročne prodajne ciljeve, već bi svojim odlukama i strateškim potezima trebalo nastojati povećati dugoročnu sposobnost da posluje profitabilno.

Činjenica jest da promjena (sniženje) cijene utječe na prodajne rezultate poduzeća znatno brže od promjene bilo kojeg drugog elementa marketinškog miksa (prisjetimo se da se upravo zbog toga cijena smatra najfleksibilnijim elementom marketinškog miksa), te da se ove promjene cijena često koriste kao svojevrsna „instant“ rješenja kratkoročnih problema (npr. zaostajanja u prodaji).

Međutim, uspješno upravljanje cijenama podrazumijeva razmatranje stručnjaka kako će pojedina odluka utjecati ne samo na trenutna, kratkoročna, već i na buduća ponašanja konkurenata i profitabilnost (Nagle i Holden, 2002.).

## 5.6. Cjenovni rat

U situaciji kada neko poduzeće primjenjuje strategiju snižavanja cijena, njegovi konkurenti mogu odgovoriti na način da i oni snižavaju cijene svojih proizvoda. Ovakvo ponašanje može dovesti do pojave tzv. cjenovnog rata. **Cjenovni rat** (*engl. price war*) je pojam koji ukazuje na situaciju intenzivnog rivalstva među poduzećima koje se ogleda u stalnim smanjenjima cijena. Drugim riječima, cjenovni se rat događa kada jedno od poduzeća snizi cijenu svojem proizvodu, a na to sniženje odgovaraju konkurentna poduzeća koja također snižavaju cijene svojih proizvoda. Ako poduzeće ponovno snizi cijenu ispod izvorno snižene cijene, tada je iniciran novi krug sniženja cijena (Churchill, Jr. i Peter, 1995.). Kratkoročno gledano, cjenovni je rat pozitivan za potrošače jer im se nude proizvodi čija je cijena niža ili niska, ali nije pozitivan za poduzeća kojima se smanjuju profiti i kojima je ugrožen opstanak na tržištu. Dugoročno gledano, cjenovni ratovi ne da nisu povoljni za poduzeća (osim eventualno onih koji dominiraju u toj djelatnosti), već nisu povoljni niti za potrošače. Zašto je tomu tako? Razlog je vrlo jednostavan: manja, slabija poduzeća financijski se neće moći nositi s cjenovnim ratom i na kraju će se ugasiti. Preostala će poduzeća apsorbirati tržišne udjele ugašenih poduzeća. Potrošači će biti na gubitku jer sada manji broj poduzeća u djelatnosti, koji je preživio cjenovni rat, može i vrlo vjerojatno hoće nastojati povećati razinu cijene proizvoda čak i iznad razine prije iniciranog cjenovnog rata. Dakle, ono što se u početku za poduzeće moglo činiti „win-lose“ situacijom, na kraju postaje neminovno „lose-lose“ situacija jer cjenovni rat dovodi do negativnih rezultata za sve uključene strane (Monroe, 2003.). Pa ipak, „cjenovni su ratovi postali uobičajeni jer menadžeri promjenu cijene doživljavaju kao jednostavnu, brzu i reverzibilnu aktivnost“ (Rao, Bergen i Davis, 2000., str. 108.).

Treba istaknuti da nije svako sniženje cijena razlog za „odmazdu“ i odgovor na sniženje sniženjem. Neka su sniženja kratkoročne naravi (npr. sezonski popusti). Međutim, često su cjenovni ratovi započeli zbog pogrešne interpretacije kratkoročnog sniženja cijene. Ako je sniženje cijene dugoročni strateški potez konkurenta, onda postoje i brojni drugi načini reakcije, a neki od njih su (Rao, Bergen, Davis, 2000., str. 109., prilagođeno):

- zadržati svoju razinu cijene nadajući se da je konkurent slučajno pogriješio i da to neće utjecati na tržišni udjel i volumen prodaje;
- sniziti cijenu na razinu cijene konkurenta, ali i otkriti ili objasniti svoju troškovnu prednost; naime, razlog uspjeha nekih poduzeća koja su troškovni lideri, jest u činjenici da su ova poduzeća najprije osmislila takav model poslovanja koji im je omogućio da snize svoje troškove u odnosu na troškove konkurenata. Međutim, niski troškovi nisu bili jedini razlog njihova uspjeha već i povremene kampanje kojima su informirali i uvjerali svoje

konkurente da je njihova troškovna prednost presudna u određivanju nižih cijena (Nagle i Holden, 2002.).

- reagirati sredstvima necjenovne konkurencije – npr., poboljšati kvalitetu proizvoda, dodati nova obilježja proizvodu ili zadržati postojeću razinu obilježja i kvalitete proizvoda, ali o tome (dodatno) informirati potrošača kako bi isti toga postali svjesni, te kako bi postali svjesni rizika odabira proizvoda niske cijene (drugim riječima, potrošačima se može ukazati na mogućnost da niska cijena proizvoda može biti povezana s njegovom niskom kvalitetom);
- ponuditi paket proizvoda, odnosno dva ili više proizvoda u paketu po jednoj cijeni;
- uvesti programe lojalnosti.

### 5.7. Reakcije na promjene cijena konkurencije

Nakon što je poduzeće usvojilo određene cjenovne strategije, odnosno odredilo cijene svojim proizvodima, često dolazi u situaciju da mora odgovoriti na promjenu cijene koju je inicirala konkurencija (Armstrong i Kotler, 2011.) Učinkovita cjenovna strategija podrazumijeva ne samo odlučivanje o tome reagirati ili ne na promjenu cijena konkurenta, već i kako prilagoditi svoju strategiju novonastaloj situaciji (Nagle i Holden, 2002.). Drugim riječima, poduzeća trebaju donijeti odluku u kojim situacijama uopće reagirati, te kako reagirati na promjenu cijena koju je inicirala konkurencija (Jobber, 1995.).

Slika 5.4. sumira moguće strateške poteze poduzeća i prilike u kojima je pojedini potez opravdan, a predstavlja svojevrsnu analizu troškova i koristi za poduzeće.

**Slika 5.4. Moguće reakcije na promjenu cijene konkurencije**

<b>Reakcije cijenom je:</b>	preskupa	<b>"IGNORIRATI"</b>	<b>"PRILAGODITI SE"</b>
	troškovno opravdana	<b>"NAPASTI"</b>	<b>"BRANITI SE"</b>
		slabiji	neutralan ili jači
<b>Konkurent je strateški:</b>			

*Izvor: prilagođeno prema: Nagle, T. T., Hogan, J. E. (2006.), The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, str. 227.*

U nastavku je ukratko prikazano kako pojedinu reakciju pojašnjavaju Nagle i Holden (2002., str. 133-135.). Ovi autori pritom ističu da ključ uspješnog odgovora na poteze konkurencije jest mudro odabrati svoje odluke (ignorirati, prilagoditi se, napasti ili braniti se), i to one koje rezultiraju većim koristima od troškova koje poduzeće mora podnijeti.

#### *“IGNORIRANJE”*

Ovo je situacija koja pokazuje da je poduzeće odlučilo kako neće na promjenu cijene odgovoriti promjenom svoje cijene, odnosno uzvraćanje istom mjerom za poduzeće nije troškovno opravdano, pa se prijetnja (odnosno, promjena cijene konkurenta) jednostavno ignorira. Ovo je korisna reakcija u slučaju postojanja slabog konkurenta, slabog konkurentskog proizvoda i bez troškovne prednosti, te kada za poduzeće rizik smanjenja prodajnog volumena ne postoji ili je isti zanemariv. Štoviše, u ovakvoj situaciji i nije preporučljivo odgovoriti sniženjem cijena jer bi slabiji konkurent mogao biti uništen, a njegove bi potrošače mogao privući drugi, jači konkurent koji bi tada krenuo iz jednostavnije pozicije, pozicije koja podrazumijeva niže troškove, i to sa svojom boljom ponudom. Sniženje cijena u ovom slučaju jedino ima smisla ako je riječ o djelatnosti gdje nije vjerojatno da će ulazak novih konkurenata zamijeniti eliminiranog konkurenta.

#### *“PRILAGOĐAVANJE”*

Ova je taktika prisutna u situacijama kada je konkurent koji snižava cijene relativno jak, a trošak uzvraćanja je veći od vrijednosti sprečavanja pada prodaje. Štoviše, poduzeće u ovom slučaju ne smije ignorirati sniženje cijene od strane jakog konkurenta čiji čin sniženja cijene rezultira povećanjem tržišnog udjela jer se time ugrožava daljnji opstanak poduzeća. Stoga poduzeće, da bi osiguralo profitabilnu budućnost, mora se aktivno prilagoditi nastaloj situaciji. Budući da je reakcija koja podrazumijeva snižavanje cijene troškovno neopravdana, poduzeće će se nastojati na drugi, necjenovni način prilagoditi novonastaloj situaciji.

#### *“NAPAD”*

„Napad“ je opcija koja ima smisla kada je konkurent koji inicira sniženje cijene slabiji u odnosu na promatrano poduzeće, a reakcija nižom cijenom je troškovno opravdana. Ovo su u pravilu rijetke situacije, koje su obično posljedica pogrešne interpretacije slabijeg konkurenta da nisku cijenu može iskoristiti kao konkurentsko oružje, bez da će konkurenti ikako reagirati.

#### *“OBRANA”*

„Obrana“ je najuobičajenija situacija u kojoj postoje barem podjednako jaki konkurenti, a jedan od njih snižava cijenu te je rizik od pada prodaje toliko velik da je obrana snižavanjem cijene također troškovno opravdana. Namjera obrane nije eliminirati konkurenta već ga uvjeriti da odstupi od takvog ponašanja, sada i u budućnosti. Ovakva reakcija prisutna je u slučaju oligopolnih poduzeća.



Jobber (1995.) dodatno pojašnjava opravdanost ignoriranja i slijeđenja konkurenta u njegovoj promjeni cijene, i to prikazuje na sljedeći način (Tablica 5.3.).

**Tablica 5.3. Moguće reakcije poduzeća na promjenu cijena konkurenata – dodatno gledište**

Reakcije poduzeća na promjenu cijena konkurencije		
U kojim situacijama:	Povećanje cijene od strane konkurenta	Sniženje cijene od strane konkurenta
„SLIJEDITI“	Rast troškova Višak potražnje Cjenovno neosjetljivi potrošači Porast cijene je u skladu s imidžom marke	Pad troškova Višak ponude Cjenovno osjetljivi potrošači Sniženje cijene je kompatibilno s imidžom marke
„IGNORIRATI“	Stabilni troškovi ili je došlo do pada u troškovima Višak ponude Cjenovno osjetljivi potrošači Porast cijene nije u skladu s imidžom marke	Rast troškova Višak potražnje Cjenovno neosjetljivi potrošači Sniženje cijene nije u skladu s imidžom marke

Izvor: Jobber, D. (1995.), *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill, London, UK, str. 352. (prilagođeno).

#### LITERATURA:

1. AMA – American Marketing Association, [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (25.3.2013.)
2. Armstrong, G., Kotler, P. (2011.), *Marketing: An Introduction*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
3. Baker, R. J. (1999.), *The Professional's Guide To Value Pricing*, Harcourt Professional Publishing, San Diego, CA.
4. Bovée, C. L., Thill, J. V. (1992.), *Marketing*, McGraw-Hill, New York, NY.
5. Churchill, Jr., G. A., Peter, J. P. (1995.), *Marketing: Creating Value for Customers*, Irwin, Burr Ridge, IL.
6. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O.C. (1995), *Marketing*, Mate, Zagreb.

7. Dixit, A., Gundlach, G. T., Malhotra, N. K., Allvine, F. C. (2006.), „Aggressive and Predatory Pricing: Insights and Empirical Examination in the Airline Industry“, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 25, No. 2, str. 172–187.
  8. Dorward, N. (1987.), *The Pricing Decision: Economic Theory and Business Practice*, Harper & Row, London, UK.
  9. Guiltan, J. P., Gundlach, G. T. (1996.), „Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis“, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, str. 87-102.
  10. Fratto, G. M., Jones, M. R., Cassill, N. L. (2006.), „An investigation of competitive pricing among apparel retailers and brands“, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, No. 4, str. 387 – 404.
  11. Jobber, D. (1995.), *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill, London, UK.
  12. Jurin, S., Šohinger, J. (1990.), *Teorija tržišta i cijena*, 2. dopunjeno izdanje, Globus, Zagreb.
  13. Kotler, P. (1994.), *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Informator, Zagreb.
  14. Lindgren, Jr., J. H., Shimp, T. A. (1996.), *Marketing: An Interactive Learning System*, The Dryden Press, Fort Worth, TX.
  15. Monroe, K. B. (2003.), *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
  16. Nagle, T. T., Hogan, J. E. (2006.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  17. Nagle, T. T., Holden, R. K. (2002.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  18. Prebežac, D., Piri Rajh, S., „Cijene“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2004.), *Marketing*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb, str. 201-228.
  19. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999.), *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb.
  20. Previšić, J., urednik (2011.), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet-Zagreb, Zagreb.
  21. Pribičević, Đ. (1984.), *Teorija tržišta i cijena*, Narodne novine, Zagreb.
  22. Rao, A., Bergen, M. E., Davis, S. (2000.), „How to Fight a Price War“, *Harvard Business Review*, March - April, str. 107- 116.
  23. Ruiz-Moreno, F., Ladrón-de-Guevara, A., Mas-Ruiz, F. (2010.), „Development of a model of price competition in the Spanish loans market“, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28, No. 6, str. 479 – 496.
-

## 6. METODE I POLITIKE ODREĐIVANJA CIJENA

Prilikom određivanja cijena marketinški stručnjaci trebaju uzeti u obzir činjenicu da je cijena samo jedan od elemenata marketinškog miksa. Stoga se, u svrhu formiranja koherentnog miksa koji će potrošačima pružiti superiornu vrijednost, cijena obavezno mora promatrati u kombinaciji s ostalim elementima - proizvodom, promocijom, prodajom i distribucijom. I dok **metode određivanja cijena** predstavljaju skup postupaka pomoću kojih poduzeće određuje cijene u svojoj poslovnoj praksi, **politike određivanja cijena** odgovaraju na pitanje kako će se cijena koristiti kao element marketinškog miksa (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.).

U ovoj cjelini prikazuju se tri osnovne skupine metoda određivanja cijena (troškovne, tržišne i konkurentske), kao i neke specifične politike određivanja cijena (određivanje cijena novim proizvodima, psihološko određivanje cijena, određivanje cijena uslugama i promocijsko određivanje cijena).

### 6.1. Metode određivanja cijena

Metode određivanja cijena literatura poznaje i pod pojmom cjenovnih strategija (npr. Armstrong i Kotler, 2011.).

Tri su **temeljne cjenovne strategije ili metode određivanja cijena**:

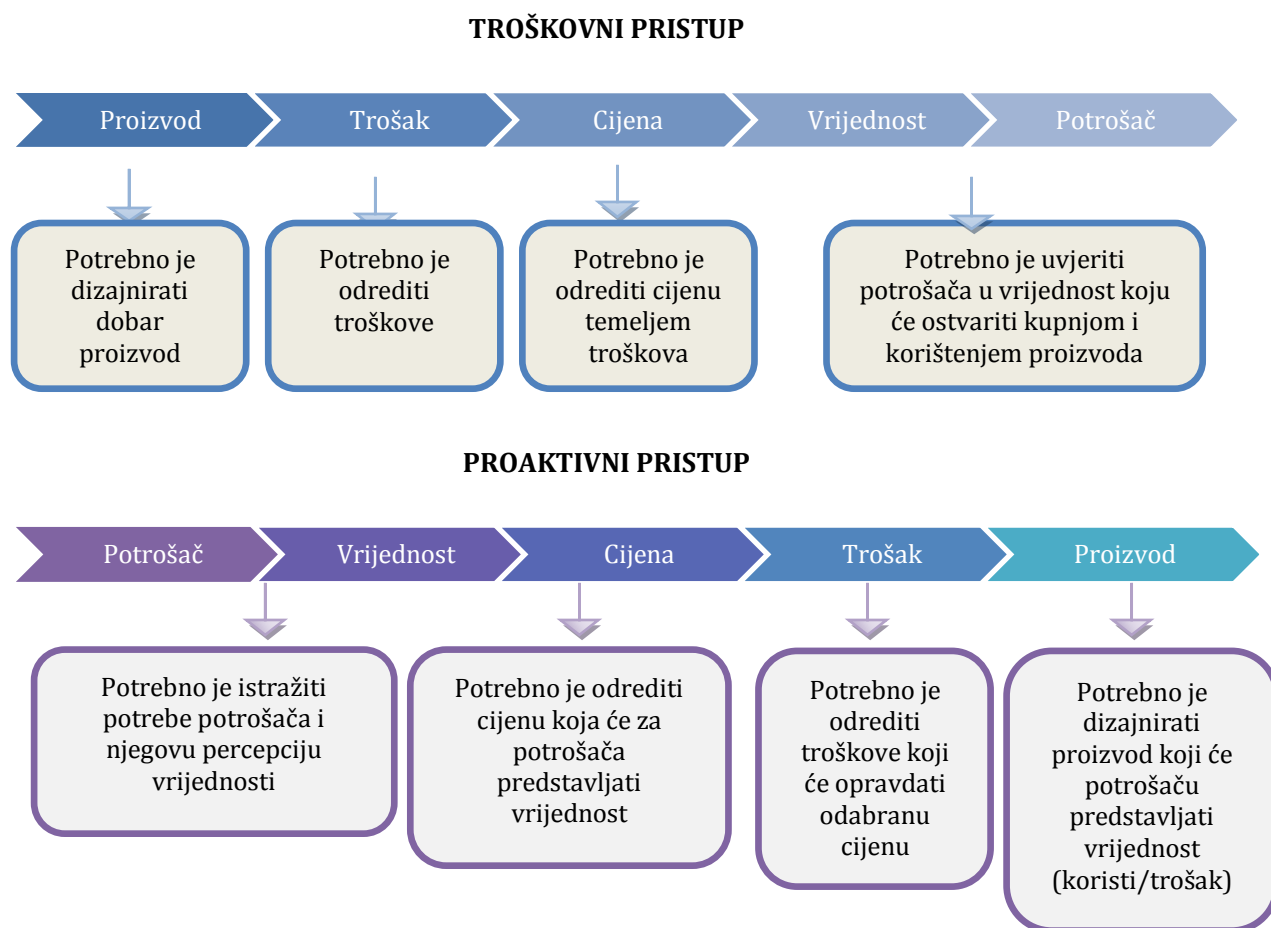
1. one koje se zasnivaju na **vrijednosti za potrošača**
2. one koje su **troškovno orijentirane**
3. one koje u obzir uzimaju **cijene konkurencije**

U okviru prve nastavne cjeline (1. Pojmovno određenje cijene i značenje cijene u marketingu) prikazana je konceptualna orijentacija u određivanju cijena (Monroe, 2003.), odnosno prikazane su varijable koje poduzeće treba uzeti u obzir prilikom odluke o razini cijene nekog proizvoda. Pritom je prikazano da percepcija potrošača o vrijednosti proizvoda određuje gornju razinu cijene tog proizvoda, što drugim riječima znači da ako potrošač cijenu proizvoda percipira višom od vrijednosti tog proizvoda, takav proizvod potrošač neće kupiti. S druge strane, troškovi određuju najnižu moguću cijenu koju poduzeće može odrediti, te ako je cijena određena ispod razine troškova, poduzeće će pretrpjeti gubitke. Pored potrošača (odnosno, njihove percepcije vrijednosti) i troškova, poduzeće prilikom određivanja cijena treba voditi računa i o brojnim drugim unutarnjim i vanjskim čimbenicima, kao što su ciljevi poduzeća, njegova marketinška strategija i marketinški miks, ali i cjenovne strategije konkurencije. To zapravo znači da se „prava“ cijena nalazi negdje između dva ekstrema (potrošača i troškova), a ujedno je riječ o cijeni koja potrošaču predstavlja vrijednost, a poduzeću dobit (Armstrong i Kotler, 2011.).

## 6.2. Cjenovne strategije koje se temelje na vrijednosti za potrošača

U okviru ovih cjenovnih strategija dva su ključna pojma: potrošač i vrijednost. Naime, „odluke o cijeni, kao i odluke o bilo kojem drugom elementu marketinškog miksa, trebaju započeti s potrošačem“ (Armstrong i Kotler, 2011., str. 303.), a razlog je sljedeći. U procesu kupnje nekog proizvoda, potrošač razmjenjuje vrijednost (novac kojim plaća proizvod) za vrijednost (koristi koje će imati od kupnje i korištenja tog proizvoda). Stoga, prilikom određivanja cijena, stručnjaci bi se trebali prije svega zapitati: *Koliko potrošači vrednuju proizvod kojeg nudi naše poduzeće?* U tom kontekstu, prisutan je tzv. *proaktivni pristup određivanju cijena*, koji se temelji na potrošačevoj percepciji vrijednosti, a pojam „proaktivan“ proizlazi iz činjenice da se visina cijene za neki proizvod razmatra paralelno sa svim ostalim elementima marketinškog miksa, i to prije nego li je proizvod dizajniran (Kotler et al., 2006.). Razlika između troškovnog i proaktivnog pristupa koji se temelji na percepciji vrijednosti vidljiva je iz Slike 6.1.

**Slika 6.1. Pojašnjenje razlike između troškovnog i proaktivnog pristupa u određivanju cijena**



*Izvor: izrađeno prema Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, str. 5., te Armstrong, G., Kotler, P. (2011.), Marketing: An Introduction, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ, str. 304.*

Ovdje je potrebno naglasiti da vrijednost za potrošača nije nužno sinonim za nisku cijenu jer koristi koje neki proizvod pruža (njegova kvaliteta, iskustvo koje se njegovim korištenjem stječe, pa već i samo posjedovanje proizvoda, itd.) potrošači mogu percipirati izrazito značajnim unatoč tome što je isti taj proizvod okarakteriziran kao (izrazito) skup.

### **Opis cjenovnih strategija koje se temelje na vrijednosti za potrošača**

Literatura opisuje dvije varijante cjenovne strategije koja se temelji na vrijednosti:

- a) određivanje cijene kojom se postiže **vrijednost za novac** (*engl. good-value pricing*)
- b) određivanje cijene koja se temelji na **dodanoj vrijednosti** (*engl. value-added pricing*)

**Ad a) Određivanje cijene kojom se postiže vrijednost za novac** podrazumijeva ponudu koja predstavlja „pravu“ kombinaciju kvalitete proizvoda i cijene. Riječ je o cjenovnoj strategiji koja se javlja kao odgovor na promjenu u stavovima i ponašanju potrošača, ako koja je karakteristična za razdoblje ekonomske krize. Poduzeća prilagođavaju svoju ponudu, i to na način da u svoj asortiman uključuju jeftinije verzije svojih etabliranih marki proizvoda; npr. jeftinija modna linija poznate modne kuće; manji i jeftiniji modeli automobila itd. (Armstrong i Kotler, 2011.).

Oblik određivanja cijene kojom se postiže dobra vrijednost za novac, a koja se primjenjuje u maloprodaji, jest i određivanje niskih cijena svim proizvodima na dnevnoj osnovi (*engl. everyday low pricing – EDLP*) pri čemu se ostavlja vrlo malo ili ništa prostora za povremena dodatna sniženja cijena. U okviru ovog pristupa potrošačima se zapravo daje obećanje da nema potrebe čekati na sniženje cijene; odnosno, jamči im se da su cijene kontinuirano niske, da nije potrebno pronalaziti i izrezivati kupone, čekati sniženja cijene ili činiti usporedbu s ostalim maloprodajnim mjestima konkurenata; osnovni razlog primjene ove strategije leži u činjenici da *EDLP* pristupom maloprodavač može uštedjeti na tome što ne mora čekati određenu prigodu za sniženjem cijene (i pritom plaćati oglas koji potrošača informira o tome), već su cijene stalno niske, a ujedno se smatra da se ovakvim pristupom može stvoriti i lojalnost potrošača određenom maloprodajnom mjestu (Armstrong i Kotler, 2011.; Monroe, 2003.).

Pristup koji je suprotan ovome, tzv. *high-low pricing*, jest onaj koji podrazumijeva da će maloprodajno mjesto odrediti više cijene proizvodima koje nudi, ali će biti često prisutna sniženja cijena odabranih proizvoda, pri čemu se to sniženje kreće između 30 i 50 posto (Monroe, 2003., str. 497.).

Koji će pristup (*EDLP* ili *high-low pricing*) poduzeće odabrati, ovisi o njegovoj strategiji pozicioniranja. Tako npr., poduzeće koje koristi *high-low* pristup u određivanju cijena, pozicionirano je kao poduzeće koje često nudi odabrane proizvode po sniženim cijenama, ali nudi i višu razinu usluge za razliku od poduzeća koja primjenjuju *EDLP* pristup (Monroe, 2003.).

**Ad b) Određivanje cijene koja se temelji na dodanoj vrijednosti** je opcija za potrošače koji su cjenovno relativno neosjetljivi, te podrazumijeva određivanje cijene na način da se ista ne snižava (kako bi se postigla cijena koju zaračunava konkurencija), nego se za utvrđenu cijenu potrošačima nudi neki oblik dodane vrijednosti - npr., u vidu interesantnog i u odnosu na konkurenciju različitog dizajna proizvoda (Armstrong i Kotler, 2011.). Ovaj pristup polazi od premise da potrošačima (niska) cijena nije ključan kriterij odabira proizvoda, već im je bitno što za određenu cijenu dobivaju. U ovom je slučaju vidljivo da upravo zbog postojanja razlikovnih obilježja ponude, poduzeća mogu necjenovno konkurirati, jer navedena obilježja potrošači percipiraju kao jedinstvena i poželjna. Drugim riječima, primjena ovog pristupa u poslovnoj praksi potvrđuje da potrošači žele vrijednost i da su istu spremni platiti (Monroe, 2003.).

### **6.3. Cjenovne strategije koje se temelje na troškovima**

Cjenovne strategije koje se zasnivaju na troškovima podrazumijevaju određivanje cijene temeljem troškova proizvodnje, distribucije i prodaje proizvoda (pritom treba naglasiti da cilj poduzeća neće uvijek biti minimizirati ove troškove; činjenica jest da pojedina poduzeća višim troškovima opravdavaju visoku kvalitetu svojih proizvoda i time uspijevaju opravdati i višu cijenu tih istih proizvoda; navedeno u: Armstrong i Kotler, 2011.).

Glavna prednost troškovno orijentiranih metoda su jednostavnost i lakoća primjena - u obzir uzimaju troškove proizvoda. Glavni nedostatak koji im se pripisuje jest da zanemaruju dva važna cjenovna ograničenja: ekonomske aspekte ponude i potražnje, što znači da ignoriraju konkurenciju i pretpostavljaju da na tržištu postoji određena potražnja za proizvodom, neovisno o njegovoj cijeni. Stoga troškovi ne bi smjeli biti jedina determinatna određivanja cijene jer se u tom slučaju troškovno orijentirana metoda pretvara u slab i nerealan pristup određivanja cijene koja je ili preniska ili previsoka (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.).

U troškovno orijentirane metode određivanja cijena ubraja se:

**a) metoda trošak plus** - dvije su varijante metode trošak plus (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.):

- metoda dodavanja standardne veličine u vidu profitne marže koja je uobičajena u trgovini na malo. Profitna marža (koja pokazuje veličinu profita po jedinici proizvoda, a računa se kao postotak od prodajne cijene proizvoda; navedeno u: Ekonomski leksikon, 1995.), varira ovisno o kategoriji proizvoda, a primjenom stalne stope dodavanja za specifičnu kategoriju proizvoda određivanje cijena postaje rutinska zadaća koja se lako i brzo obavlja. Proizvođači i veletrgovci često sugeriraju standardna dodavanja koja se smatraju profitabilnima, a ako trgovci na malo primjenjuju slična postotna dodavanja za istu kategoriju proizvoda smanjuju cjenovnu konkurenciju.

- metoda (ciljanog) povrata od ulaganja koja predstavlja pristup sličan prethodnom, a odnosi se na situaciju u kojoj poduzeće kao svoj prioritetni cilj određuje postizanje željene stope povrata ulaganja na određenom tržištu.

Glavnim nedostatkom metode trošak plus smatra se nepostojanje bilo kakve marketinške orijentacije (za ostale detalje koji se odnose na metodu trošak plus, vidjeti Cjelinu 2).

**b) metoda jednakih cijena** – podrazumijeva primjenu jedinstvene cijene proizvoda za sva inozemna tržišta na kojima poduzeće prodaje svoj proizvod. Jedinstvena cijena je iskazana u odabranoj čvrstoj valuti koja se konvertira u lokalnu valutu na konkretnom inozemnom tržištu. Postoje dva nedostatka ove metode. Prvi nedostatak je u tome što se primjenom ove metode zanemaruju i konkurencija i inozemni potrošači te specifični uvjeti lokalnih tržišta (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.; Leksikon marketinga, 2011.). Drugi nedostatak ove metode je u tome što u današnje vrijeme čestih promjena valuta gotovo da je nemoguće uopće primijeniti ovu metodu jer bi to značilo izmjenu cijena pri svakoj promjeni deviznih tečajeva lokalnih valuta. Jedina prednost ove metode ogleda se u činjenici da joj se ne može prigovoriti cjenovno diskriminiranje pojedinih inozemnih tržišta (Leksikon marketinga, 2011.).

#### **6.4. Cjenovne strategije koje u obzir uzimaju cijene konkurencije**

Ovdje je riječ je o metodama određivanja cijena prilikom kojih se u obzir uzimaju marketinške strategije konkurenata, njihovi troškovi, cijene i ponuda (Armstrong i Kotler, 2011.).

Budući da postojanje konkurencije može utjecati na cjenovnu strategiju ili politiku nekog poduzeća, prilikom planiranja i provođenja vlastite politike cijena poduzeće treba pokušati anticipirati aktivnosti konkurencije na tom području (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.). „Cjenovne strategije koje se temelje na cijenama konkurencije primjenjuju poduzeća koja proizvode slične proizvode“ (Evans i Berman, 1994., str. 715.). Drugim riječima, cijene konkurencije osobito treba uzeti u razmatranje kada je na tržištu mnogo konkurenata i kada je njihova veličina značajna, kada je teško ostvariti specifičnu razliku između konkurentskih proizvoda itd. (Churchil, Jr. i Peter, 1995.). Prikaz osnovnih obilježja konkurentski orijentiranih metoda nalazi se u Tablici 6.1. (kao i u Tablici 5.1., u Cjelini 5).

**Tablica 6.1. Osnovna obilježja konkurentski orijentiranih metoda određivanja cijena**

Konkurentski orijentirane metode:	
<b>Iznad razine cijena konkurencije</b>	Prestizžno određivanje cijena Proizvod ima razlikovnu prednost koju su potrošači spremni platiti
<b>U razini cijena konkurencije</b>	Slijediti lidera Prilagodba cijenama konkurenta koji ima veliki tržišni udio
<b>Ispod razine cijena konkurencije</b>	Oportunističko određivanje cijena Određivanje predatorskih cijena

Izvor: prilagođeno prema Churchill, Jr., G. A., Peter, J. P. (1995.), *Marketing: Creating Value for Customers*, Irwin, Burr Ridge, IL, str. 423-424.

Kao što je i u Cjelini 5 navedeno, proizvod poduzeća po svojim obilježjima može biti jedinstven, poseban, ekskluzivan, a potrošači su za njega spremni platiti visoku/višu cijenu; stoga, u takvim situacijama poduzeće može odrediti cijenu **iznad razine cijena konkurenata** (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.). No, ako potrošači konkurentске proizvode percipiraju vrednijima, poduzeće mora ili sniziti cijenu proizvoda ili promijeniti potrošačevu percepciju vrijednosti, odnosno naći načina kako opravdati višu ili visoku cijenu svojeg proizvoda (Armstrong i Kotler, 2011.).

Određivanje cijena **na razini cijena konkurencije** je pristup koji pretpostavlja da će poduzeće slijediti lidera u industrijskoj grani i prilagođavati svoje cijene tim cijenama (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.). Određivanje cijena na razini cijena konkurencije prisutno je u situaciji kada je poduzeću teško diferencirati proizvod u odnosu na konkurenciju. Kao primjer može se uzeti poduzeće koje proizvodi više vrsta voćnih čajeva (npr., od borovnice, jagode, šumskog voća itd.), a koje može razmatrati primjenu ove metode u određivanju cijena budući da na tržištu postoje i ostali (brojni) proizvođači čajeva, te poduzeće nije u mogućnosti diferencirati svoje proizvode do mjere u kojoj bi potrošači bili voljni platiti višu cijenu čaja. U konkretnom slučaju, ako se cijene voćnih čajeva kreću između 8,50 kuna i 11,00 kuna, poduzeće može odrediti neku od cijena u tom razredu – primjerice 9,90 kuna (Roth, 2007.). Određivanje cijena na razini cijena konkurencije često se koristi i kada na tržištu postoji nekoliko poduzeća, a svi imaju slične proizvode (Churchil, Jr. i Peter, 1995.). Druga je taktika prilagodba cijenama konkurenata koje karakterizira velik tržišni udio i karakteristična je za manja poduzeća koja se nastoje prilagoditi cijenama velikih konkurenata, a u tome imaju više ili manje uspjeha (Churchil, Jr. i Peter, 1995.).

Ako se poduzeće odluči za određivanje cijena **ispod razine cijena konkurencije**, ono će snižavati svoje cijene ili će ih držati konstantnima premda će konkurencija svoje cijene povisiti (to je tzv. oportunističko određivanje cijena). No, postoje poduzeća koja će cijenu odrediti i izrazito nisko kako bi se ostvarila značajna prednost u odnosu na konkurente, premda takva cijena vrlo vjerojatno nije



profitabilna, pa ako je namjera takvog pristupa istisnuti konkurenciju s tržišta te ostvariti monopolistički položaj, riječ je o tzv. određivanju predatorskih cijena, a koje se smatra nezakonitim činom (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.).

## 6.5. Politike određivanja cijena

Prema Dibb et al. (1995.), politika cijena treba odgovoriti na pitanje kako će se cijena koristiti kao varijabla u marketinškom miksu i kao takva predstavlja važnu sastavnicu marketinške strategije poduzeća. Politike cijena postavljaju načela koja se trebaju slijediti za ostvarivanje ciljeva određivanja cijena, čime predstavlja pomoć marketinškim stručnjacima u rješavanju praktičnih problema koje se javljaju prilikom određivanja cijena.

Najčešće cjenovne politike su (Dibb et al., 1995.):

- Politika određivanja cijena **novim proizvodima** (engl. new product pricing)
- Politika **psihološkog** određivanja cijena (engl. psychological pricing)
- Politika određivanja cijena **uslugama** (engl. pricing services)
- Politika **promocijskog** određivanja cijena (engl. promotional pricing)

U nastavku slijedi pojašnjenje svake od navedenih cjenovnih politika.

### 6.5.1. Politika određivanja cijena novim proizvodima

Prilikom određivanja cijena novim proizvodima moguća su dva cilja i shodno tome dvije su moguće cjenovne politike: tzv. strategija pobiranja vrhnja i tzv. strategija penetracijskih cijena.

U slučaju prve cjenovne strategije, strategije pobiranja vrhnja, cilj poduzeća je čim prije pokriti troškove nastale u procesu razvoja novog proizvoda. U slučaju strategije penetracijskih cijena cilj poduzeća je pridobiti ciljno tržište da brzo isproba i prihvati novi proizvod (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.).

U nastavku se pojašnjavaju specifična obilježja svake od navedenih varijanti politike određivanja cijena za nove proizvode.

#### **Strategija pobiranja vrhnja** (engl. price skimming, skim pricing, skim-the-cream pricing)

Strategija pobiranja vrhnja predstavlja određivanje cijene za novi proizvod na relativno visokoj razini i njezino postupno snižavanje tijekom vremena ako se za tim ukaže potreba (npr., neadekvatan odgovor ciljnog tržišta na proizvod takve cjenovne razine). Poduzeće je usredotočeno da određeni tržišni segment percipira jedinstvenu vrijednost novog proizvoda i isproba ga. Pritom poduzeće nastoji potrošačima ukazati i na visoku razinu kvalitete novog proizvoda na tržištu (Leksikon marketinga, 2011.).

Dvije su pretpostavke za primjenu ove cjenovne politike (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.): postojanje dovoljno velikog tržišnog segmenta koji je voljan platiti višu cijenu za (jedinstvenu) vrijednost koju proizvod pruža; konkurencija nema mogućnost brzog ulaska

na isto tržište sa sličnim proizvodom po nižoj cijeni. Ovu cjenovnu strategiju primijenit će poduzeća za čijim je proizvodima potražnja neelastična, a poduzeće ima i privremeni monopol nad proizvodom.

***Strategija penetracijske cijene (engl. penetration pricing)***

Za razliku od strategije pobiranja vrhnja, strategija penetracijske cijene podrazumijeva određivanje relativno niske cijene proizvodu kako bi se zadržao tržišni udio i povećala potražnja za novim proizvodom. Cijena se novom proizvodu određuje ispod njegove vrijednosti, što ne znači nužno da se radi o jeftinom proizvodu, već je njegova cijena u odnosu na kvalitetu percipirana kao niska (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.).

Ova je cjenovna politika opravdana u slučaju (Churchill, Jr. i Peter, 1995.; Leksikon marketinga, 2011.): kada se očekuje skori ulazak konkurenata na tržište; kada je ciljno je tržište relativno osjetljivo na promjene cijena; kada niska cijena neće izazvati sumnju u kvalitetu novog proizvoda. Nedostatak ove cjenovne strategije ogleda se u činjenici da je s jedne strane smanjen entuzijazam trgovaca koji u ovom slučaju ostvaruju nisku maržu, dok s druge strane niska (niža) cijena može izazvati sumnju potrošača u kvalitetu proizvoda (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.). Stoga su neki autori mišljenja da proizvođači ne bi trebali primjenjivati penetracijske cijene kada je riječ o uvođenju inovacije koja je apsolutni novitet na tržištu, već je ona prikladna za kategorije proizvoda koje su već postojeće na tržištu, a proizvod je nov za poduzeće, te kada je vrijednost proizvoda poznata potrošaču. To drugim riječima znači da je penetracijska cijena prikladna: u slučaju etablirane kategorije proizvoda koju je potrošač već imao prilike kupiti i koristiti; kod proizvoda čija su jedinstvena obilježja očita; u slučaju proizvoda koji nudi minimalnu izvedbu koju potrošači od tog proizvoda očekuju.

Treba još naglasiti da penetracijska cijena nije „rezervirana“ samo za fazu uvođenja novog proizvoda na tržište, već ju je moguće primijeniti u bilo kojoj od faza životnog ciklusa proizvoda kako bi se zadržao tržišni udio i povećala prodaja (Leksikon marketinga, 2011.).

I strategija pobiranja vrhnja i strategija penetracijskih cijena imaju svoje dvije varijante koje se zasnivaju na odnosu cijene i intenziteta promocijskih aktivnosti (Slika 6.2.).

Riječ je o tzv. *brzom i sporom pobiranju vrhnja* te *brzom i sporom cjenovnoj penetraciji*, a koje Jobber (1995.) opisuje na sljedeći način:

- *Brzo pobiranje vrhnja* podrazumijeva primjenu visoke cijene proizvodu koji je nov i čije uvođenje na tržište prati jaka promocijska aktivnost, jer je potrebno informirati potrošače o postojanju novog proizvoda na tržištu, odnosno stvoriti svjesnost o njegovu postojanju na tržištu, te naučiti potrošača kako koristiti proizvod. Primjer: svojedobno osobna računala, mobilni telefoni, itd.

- *Sporo pobiranje vrhnja* podrazumijeva određivanje visoke cijene novom proizvodu, ali budući da su potrošači već upoznati s kategorijom proizvoda, uvođenje novog proizvoda prati slabiji intenzitet promocijskih aktivnosti. Ova se cjenovna taktika veže i uz „kultne“ marke proizvoda gdje uobičajene intenzivne oglašavačke aktivnosti često nisu kompatibilne s imidžom marke, pa do izražaja dolazi komunikacija od usta do usta.
- *Brza cjenovna penetracija* predstavlja određivanje niske cijene novom proizvodu čije je uvođenje popraćeno intenzivnim promocijskim aktivnostima. Cilj je postići što veći tržišni udio, čak i na račun konkurencije koja primjenjuje brzo pobiranje vrhnja.
- *Spora cjenovna penetracija* predstavlja kombinaciju niskih cijena i niskih troškova promocije (taktika koja je karakteristična u slučaju pojave novih privatnih marki na tržištu).

**Slika 6.2. Vrste cjenovnih politika pobiranja vrhnja i penetracijskih cijena s obzirom na intenzitet promocijskih aktivnosti**

		Promocija	
		jaka	slaba
Cijena	visoka	<b>BRZO POBIRANJE VRHNJA</b>	<b>SPORO POBIRANJE VRHNJA</b>
	niska	<b>BRZA CJENOVNA PENETRACIJA</b>	<b>SPORA CJENOVNA PENETRACIJA</b>

Izvor: prema: Jobber, D. (1995.), *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill, London, UK, str. 335.

### 6.5.2. Psihološko određivanje cijena

Politikom psihološkog određivanja cijene<sup>15</sup> poduzeća cijenu nastoje potrošačima učiniti privlačnijom, odnosno ohrabriti ih na kupnju.

U psihološko određivanje cijena ubrajaju se:

- prestižno određivanje cijena (određivanje prestižnih cijena)
- određivanje cijene koja je niža od „okruglog“ broja
- određivanje cijene skupini (paketu) proizvoda
- običajno određivanje cijena

<sup>15</sup> U literaturi je prisutan i naziv „određivanje psiholoških cijena“ (vidjeti Kotler et al., 2006.).

### ***Određivanje prestižnih cijena (engl. prestige pricing)***

Riječ je o politici čijom primjenom poduzeća visokom cijenom proizvoda potrošačima žele priopćiti visoku kvalitetu, ali i ekskluzivnost proizvoda. Visoka cijena pojačava predodžbu o ekskluzivnim, posebnim proizvodima koje si može priuštiti tek nekolicina "privilegiranih" potrošača, dok bi primjena nižih ili niskih cijena izazvala potpuno suprotan učinak, budući da ista privlači širi segment potrošača. Drugim riječima, masovno posjedovanje tog proizvoda čini ga manje prestižnim i ekskluzivnim. Ova se cjenovna politika primjenjuje u slučaju osobnih vozila, odjeće s potpisom, parfema, kozmetičkih proizvoda, alkoholnih pića, prehrambenih proizvoda, konditorskih proizvoda itd. (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.)

### ***Određivanje cijena koje su niže od „okruglog“ broja (engl. odd pricing)***

Za razliku od određivanja prestižnih cijena, određivanje cijene niže od „okruglog“ broja podrazumijeva primjenu tzv. neparnih cijena. Poduzeća rado primjenjuju ovu cjenovnu politiku kojom se cijena određuje na razini koja je nekoliko kuna ili lipa ispod cijelog broja, uz pretpostavku da će se prodati veća količina proizvoda čija je cijena, npr. 39,99 kuna, nego u slučaju da je cijena 40,00 kuna. Riječ je politici kojom se želi komunicirati niska cijena, a ne vrhunska kvaliteta proizvoda (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.).

### ***Određivanje cijene skupini (paketu) proizvoda (engl. price bundling, bundle pricing)***

Ova politika podrazumijeva ponudu nekoliko proizvoda u skupini ili paketu, odnosno u obliku jednog kombiniranog proizvoda, i to po jednoj cijeni (Leksikon marketinga, 2011.). Cilj primjene ove politike je stimulirati potražnju i povećati profit. Poduzeće koje primjenjuje ovakvu cjenovnu politiku pretpostavlja da će potrošači cijeniti mogućnost da si jednom kupnjom i za jednu cijenu priskrbe dva ili više različitih proizvoda. Prikladnost jedne kupnje može paket ili skupinu proizvoda učiniti vrednijom nego da se ti proizvodi nude pojedinačno (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.), no cijena mora biti dovoljno niska da potrošače privuče da kupe paket proizvoda. Ono što poduzeća vide kao prednost prilikom primjene ove cjenovne politike jest to da prodaja proizvoda u paketu iziskuje niže troškove nego prodaja pojedinačnih proizvoda. Međutim, nedostatak se ogleda u činjenici da niža cijena paketa proizvoda može utjecati na percepciju svakog od proizvoda u paketu, na način da se ti proizvodi izvan paketa s jedne strane čine skupljim, a s druge strane proizvodima niže kvalitete. Jedno od rješenja u takvoj situaciji je ponuditi glavni proizvod uz komplementarni proizvod gratis (Armstrong i Kotler, 2011.). Ova je politika, naime, korisna i kada poduzeće želi sniziti cijenu svojeg proizvoda, ali ne želi time narušiti percepciju kvalitete. U tom slučaju poduzeća nude glavni proizvod, uz kojega nude i neki komplementarni proizvod (npr. "Kupite digitalni fotoaparatus i dobivate na poklon pisac u boji."). Ovim pristupom, poduzeće čini željenu cjenovnu prilagodbu, bez da narušava imidž (visoko)kvalitetnog (glavnog) proizvoda (Arora, 2008.). Također, istraživanja su pokazala da su potrošači više cjenovno osjetljivi na sniženje cijene

komplementarnog proizvoda koji se nudi u paketu nego na sniženje cijene glavnog proizvoda (npr., ponuda pizze kao osnovnog proizvoda, i cola pića kao komplementarnog proizvoda, i to sve za npr., 35,00 kuna) (Arora, 2008.).

U okviru ove cjenovne politike treba još istaknuti razliku između određivanja cijena skupini proizvoda koji se prodaju isključivo u paketu (*engl. pure bundling*) i određivanja cijena skupini proizvoda koji se mogu prodavati i u paketu, ali i svaki zasebno, pri čemu je onda svaki proizvod označen svojom cijenom (*engl. mixed bundling*).

Yadav i Monroe (1993.) ove pristupe pojašnjavaju na sljedeći način.

*Pure bundling* pristup podrazumijeva ponudu dva ili više proizvoda u paketu koji se ne mogu zasebno kupiti po nekim određenim cijenama (što je u praksi relativno rijedak slučaj (npr. deterdžent za strojno pranje rublja od 2 kg i omekšivač za rublje, od 500 ml koji ne postoji u redovnoj prodaji).

*Mixed bundling* pristup je prema nekim istraživanjima profitabilniji pristup određivanja cijene skupini proizvoda. Riječ je o ponudi dva ili više različitih proizvoda u paketu po jednoj cijeni pri čemu se ponuda (mogućnost odabira potrošača) ne ograničava unaprijed samo na paket proizvoda, što znači da potrošač može svaki od proizvoda kupiti kao zaseban proizvod i po njegovoj zasebno određenoj cijeni. Kao primjer primjene ove cjenovne politike mogu se navesti turističke agencije koje po određenoj cijeni u paketu nude putovanje, smještaj turista i različite vidove zabave, obilazak grada i sl. (npr., turistički aranžman za doček Nove godine).

#### ***Običajno određivanje cijena (engl. customary pricing)***

Običajno određivanje cijena predstavlja cjenovnu politiku koja je zasnovana na tradiciji. Proizvodi, čija se cijena određuje na ovaj način su: novine, žvakaće gume, konditorski proizvodi, brza hrana i sl., čija se cijena u usporedbi s cijenama drugih proizvoda na istom tržištu, sporije mijenja i dugo ostaje na istoj razini (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.).

#### **6.5.3. Određivanje cijena uslugama**

Riječ je o cjenovnoj politici koja je rezultat vlastitih prosudbi davatelja usluge, pa tako npr., posrednik u kupoprodaji nekretnine naplaćuje 2% od postignute ukupne cijene; liječnik naplaćuje standardnu cijenu za svoju uslugu bez obzira na težinu pojedine bolesti itd. Naravno da ovdje u pitanje dolazi zaštita korisnika usluge, no jedina zaštita pri ovakvoj cjenovnoj politici jesu moralna i etička obveza davatelja usluge da neće odrediti pretjerano (nerazumno) visoku cijenu svoje usluge (Leksikon marketinga, 2011.).

Budući da su usluge neopipljive, ne mogu se uskladištiti i potražnja za njima često značajno varira, teško im je odrediti cijenu i u tome je potrebno mnogo vještine. No, pravilno određivanje cijene usluge vrlo je važno jer može pomoći uklanjanju kolebanja u potražnji, i to na dva načina. Prvi predstavlja korištenje nižih cijena kako bi se stimulirala potražnja u vremenu kada je ona niska (*engl.*

*off-peak pricing, peak-load pricing*) – npr., kino nudi povoljnije kino predstave u danima ili terminima kada je potražnja za njima nedovoljna (npr. srijeda ili matineje nedjeljom). Drugi je način tzv. *two-part pricing*, odnosno pristup koji podrazumijeva da korisnici neke usluge plaćaju fiksnu cijenu (npr. članarinu) za mogućnost korištenja usluge, a naknadno plaćaju dodatni iznos svaki put kada zaista koriste uslugu, čime se stvara lojalnost korisnika koji sada neće biti toliko skloni koristiti uslugu drugog poduzeća, budući da su već platili fiksni iznos (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.).

Treba još naglasiti da cijena u marketingu usluga ima i svoju važnu psihološku dimenziju jer se korisnici usluga u nedostatku opipljivih obilježja oslanjaju upravo na cijenu kao pokazatelj kvalitete usluge.

#### **6.5.4. Promocijsko određivanje cijena**

Riječ je o cjenovnoj politici koja je česta u poslovnoj praksi, a posebno je prikladna u slučaju proizvoda široke potrošnje, ali i trajnih dobara (Leksikon marketinga, 2011.). Promocijsko određivanje cijena predstavlja takvu cjenovnu politiku u kojoj su usklađena dva elementa marketinškog miksa: cijena i promocija. Drugim riječima, cijena ovdje služi kao promocijsko sredstvo, pa se oglašavanjem niske cijene proizvoda (dakle, isticanjem mogućnosti ostvarenja povoljne kupnje tog proizvoda) potrošače potiče na kupnju istog (kao primjeri, mogu se navesti oglašavački slogani: „Zašto platiti više?“, „Sve više je previše“, „Kvaliteta je kod nas najjeftinija“). S druge strane, komuniciranjem visoke cijene proizvoda potenciraju se njegova visoka kvaliteta i ekskluzivnost, npr., parfem: Joy – Najskuplji parfem na svijetu (Bovée i Thill, 1992.).

U politiku promocijskog određivanja cijena ubrajaju se (Dibb et al., 1995.): vodstvo u cijenama, prigodno određivanje cijena i lažni popust.

#### **Vodstvo u cijenama**

Riječ je o pristupu u okviru kojega se određuju niske cijene (čak i niže od razine troškova) određenom, manjem broju proizvoda – tzv. cjenovnim liderima (proizvodima koji su općepoznati, intenzivno se oglašavaju i u pravilu često se kupuju - na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj osnovi). Vodstvo u cijenama najčešće primjenjuju hipermarketi, supermarketi itd. (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.). Glavni cilj primjene politike cjenovnog vodstva je privući što veći broj potrošača na prodajno mjesto i potaknuti ga na kupnju navedenog proizvoda, ali i ostalih proizvoda prisutnih na prodajnom mjestu čija cijena nije snižena. Pretpostavka je da će prodaja tih ostalih proizvoda, čija je cijena određena na uobičajenoj razini, ublažiti smanjene prihode koji se ostvaruju prodajom proizvoda koji je cjenovni lider. Kao primjer primjene ove cjenovne politike mogu se navesti vikend akcije, akcije za početak tjedna itd.

### ***Prigodno određivanje cijena***

Prigodno određivanje cijena je cjenovna politika koju primjenjuju brojna poduzeća kako bi povećala svoju prodaju, ali i smanjila troškove skladištenja proizvoda. Kao povod za snižavanje cijena koriste se različite prigode – blagdani (npr., božićno sniženje cijena), sezone (npr., zimsko sniženje cijena) ili razni specifični događaji (npr., tijekom petka, 13., sniženje cijene od 13%). Prigodno određivanje cijena može biti i u vidu odgođenih plaćanja (npr. proizvod kupljen u mjesecu prosincu ne treba platiti prije mjeseca siječnja). Treba naglasiti da je preporuka prigodno određivanje cijena primijeniti kad god dođe do zaostajanja u prodaji (Prebežac i Piri Rajh, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.; Dibb et al., 1995.).

### ***Lažni popust***

Lažni popust predstavlja obmanjujuće komparativno sniženje cijena kako bi se kod potrošača stvorio dojam da je proizvodu cijena snižena, odnosno da je proizvod na rasprodaji; npr., oglas u kojem se navodi da je proizvod prije koštao 120,00 kn, a sada košta 90,00 kn, premda cijena proizvoda nikada nije bila 120,00 kuna, odnosno proizvod je zaista i prije koštao 90,00 kn (Previšić i Ozretić Došen, 1999.).

---

### **LITERATURA:**

1. Armstrong, G., Kotler, P. (2011.), Marketing: An Introduction, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
2. Arora, R. (2008.) Price bundling and framing strategies for complementary products, Journal of Product & Brand Management, Vol. 17, No. 7, str. 475 – 484.
3. Bovée, C. L., Thill, J. V. (1992.), Marketing, McGraw-Hill, New York, NY.
4. Churchill, Jr., G. A., Peter, J. P. (1995.), Marketing: Creating Value for Customers, Irwin, Burr Ridge, IL.
5. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O. C. (1995.), Marketing, Mate, Zagreb.
6. Ekonomski leksikon (1995.), Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“ i Masmedia, Zagreb.
7. Evans, J. R., Berman, B. (1994.), Marketing, Macmillan, New York, NY.
8. Jobber, D. (1995.), Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill, London, UK.
9. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006.), Osnove marketinga, Mate, Zagreb.
10. Monroe, K. B. (2003.), Pricing: Making Profitable Decisions, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
11. Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
12. Prebežac, D., Piri Rajh, S., Cijene, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2004.), Marketing, Adverta, Zagreb, str. 201-228.
13. Prebežac, D., Piri Rajh, S., Cijene, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2007.), Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 183-208.
14. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999.), Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb.
15. Previšić, J., urednik (2011.), Leksikon marketinga, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb.

16. Roth, S. A. (2007.), Understanding Pricing Objectives and Strategies For the Value-Added Ag Producer, College of Agricultural Sciences Agricultural Research and Cooperative Extension, The Pennsylvania State University, PA.
  17. Yadav, M. S., Monroe, K. B. (1993.), „How Buyers Perceive Savings in a Bundle Price: An Examination of Bundle's Transaction Value“, Journal of Marketing Research, Vol. 30, No. 3, str. 350-358.
-



## **7. ODREĐIVANJE CIJENA TIJEKOM ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA**

Za proizvode i usluge je karakteristično to da prolaze kroz određeni životni ciklus na tržištu. Drugim riječima, proizvod, odnosno usluga, prolazi određeni razvojni ciklus i put na tržištu. Kao što to ističu Previšić i Škare (navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004., str. 184), „promatramo li put razvoja nekog proizvoda, možemo uočiti da proizvod prolazi (od pojave na tržištu, uspona, pa do zastarijevanja) nekoliko faza koje sadržajem i posljedicama podsjećaju na faze razvoja što ga prolazi svaki živi organizam“. Riječ je o fazi uvođenja, fazi rasta, fazi zrelosti i fazi opadanja. Ukratko, faza uvođenja započinje uvođenjem novog proizvoda na tržište; faza rasta počinje u trenutku kada razina prodaje dosegne točku u kojoj novi proizvod počinje ostvarivati dobit; fazu zrelosti karakterizira daljnji, ali usporeni rast prodaje; i konačno, faza opadanja je faza u okviru koje dolazi do pada potražnje za proizvodom, te do pada prodaje i profita (Previšić i Škare, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.). Sve navedene faze mogu se primijeniti za bilo koji proizvod ili uslugu (Komninos, 2002.)

Životni ciklus proizvoda najčešće se prikazuje s obzirom na trend prodaje (Monroe, 2003.), što znači da kretanje određenog proizvoda na tržištu promatramo kao funkciju prodaje, i to tako da na ordinati bilježimo vrijednost prodaje, a na apscisi vrijeme, te dobivamo krivulju koja registrira slijed faza kroz koje prolazi proizvod, i to od trenutka njegove pojave na tržištu pa sve do povlačenja iz prometa (Previšić i Škare, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.).

Odluke o pojedinim elementima marketinškog miksa, pa tako i cjenovne odluke, ovise o tome u kojoj se fazi svog životnog ciklusa proizvod nalazi. Problematika određivanja cijena razlikovat će se određuje li poduzeće cijenu novom proizvodu ili postojećem proizvodu. Drugim riječima, razlikovat će se odluke o cijenama ako se radi o novom proizvodu (faza razvoja i faza uvođenja proizvoda na tržište) od odluka o cijenama za proizvode koji već postoje na tržištu (faza rasta, faza zrelosti, faza opadanja) (Nagle i Holden, 2002.).

No, prije nego se proizvod uopće uvede na tržište, nerijetko su potrebne vrlo velike investicije tijekom procesa njegova razvoja, a ono što je karakteristično za ovu fazu jest to da se tijekom iste ne generiraju nikakvi prihodi, već samo troškovi. Ovdje se ponovno vraćamo na važnost proaktivnog pristupa u određivanju cijena (vidjeti u Cjelini 6., pojašnjenje proaktivnog pristupa određivanju cijena u okviru cjenovnih strategija koje se temelje na vrijednosti za potrošača), o čemu govori i Monroe (2003.). Prema ovom autoru, određivanje cijene novom proizvodu trebalo bi započeti već tijekom samog razvoja proizvoda, jer je riječ o fazi koja se odnosi na vrijeme od nastanka ideje o proizvodu do dizajna proizvoda i podrazumijeva testiranje prihvaćanja proizvoda od strane potencijalnih potrošača, kao i ostvarivanje uvjeta za proizvodnju proizvoda.

### **7.1. Upravljanje cijenom tijekom faze uvođenja**

„Faza uvođenja jedna je od najtežih i najosjetljivijih točaka prodajne politike poduzeća“ (Previšić i Škare, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004., str. 185.) i riječ je o fazi životnog ciklusa

proizvoda u okviru koje će se pokazati „inicijalni (ne)uspjeh novog proizvoda“ (Monroe, 2003., str. 367):.

Osnovna obilježja ove faze su sljedeća (Previšić i Škare, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004., Monroe, 2003.):

- proizvodnja je malenog opsega, prije svega zbog neafirmiranosti proizvoda na tržištu. Razlozi te neafirmiranosti proizvoda na tržištu su sljedeći: (a) riječ je o apsolutnom novitetu, a ne boljem supstitutu; (b) postoji nizak stupanj osviještenosti potrošača o postojanju novog proizvoda na tržištu; osim toga, potrošači posjeduju ograničeno znanje o uvjetima kupnje i korištenja novog proizvoda; (c) nedostatna je primarna potražnja, (d) moguće su i poteškoće s distribucijom (nedostatna prodajna mreža);
- prisutni su visoki troškovi proizvodnje i oglašavanja;
- u početku je opseg prodaje još uvijek nedostatan da bi rezultirao profitom; drugim riječima, prisutan je gubitak u poslovanju.

Prema Monroeu (2003.), pored svih ostalih tržišnih svojstava za uspjeh novog proizvoda na tržištu važnu ulogu ima upravo njegova prodajna cijena. Štoviše, određivanje cijene novom proizvodu smatra se jednim od najizazovnijih problema s kojim se poduzeće susreće (Krishnan, Bass i Jain, 1999.), a s obzirom na visok postotak neuspjeha novouvedenih proizvoda na tržište. Odluke o cijeni za novi proizvod obično se donose uz poznavanje vrlo ograničenih informacija, prije svega o potražnji (koja odražava spremnost potrošača na plaćanje određene cijene i kako uopće potrošači percipiraju novi proizvod), troškovima, konkurenciji i ostalim varijablama koje mogu utjecati na uspjeh novog proizvoda na tržištu (Monroe, 1978.). Moglo bi se reći da uspjeh novog proizvoda ovisi kako o koristima koji novi proizvod ima za potrošače, tako i o cijeni (kao primarnom novčanom trošku kojemu je potrošač izložen prilikom kupnje).

U tom kontekstu, Nagle i Holden (1995.) navode čimbenike koje treba razmotriti prilikom određivanja cijene novom proizvodu, pri čemu ističu da će ovi čimbenici varirati i ovisno o fazi životnog ciklusa proizvoda. Riječ je o:

- (a) relevantnim troškovima koji su vezani uz proizvod,
- (b) ponašanju konkurenata i
- (c) cjenovnoj osjetljivosti potrošača.

U nastavku se najprije pojašnjava važnost cjenovne osjetljivosti potrošača u određivanju cijene proizvoda (koji je k tome apsolutni novitet na tržištu), budući da se osjetljivost potrošača s obzirom na cijenu, promjenu cijene i razlike u cijeni mijenja ovisno o tome u kojoj se fazi životnog ciklusa proizvod nalazi (Monroe, 2003.).

U tom kontekstu, Nagle i Holden (2002.), te Nagle i Hogan (2006.) ističu da cjenovna osjetljivost potrošača, kada se po prvi puta susretne s ovakvom inovacijom na tržištu, nije jednaka cjenovnoj

osjetljivosti na dugi rok. Tako na primjer, Bearden i Shimp (1982.) ističu da su potrošači relativno cjenovno neosjetljivi kada se susretnu s inovacijom koja je apsolutni novitet jer nemaju ni znanja niti iskustva s jednim takvim proizvodom; odnosno, nisu sigurni kakve će konkretne funkcionalne, društvene i ostale koristi ostvariti posjedovanjem i korištenjem tog novog proizvoda.

Drugim riječima, a kako to navode Nagle i Holden (2002.), potrošači nemaju nekakvu referentnu točku u vidu postojećeg proizvoda s kojim bi mogli usporediti vrijednost koju taj novi proizvod pruža, pa je to razlog zašto će se potrošači nerijetko osloniti upravo na cijenu kako bi prosudili o tome koliko je inovacija kvalitetna, te vrlo vjerojatno neće biti impresionirani niskom cijenom u odnosu na vrijednost koju proizvod pruža jer istu kao takvu u slučaju određenih kategorija proizvoda neće prepoznati; štoviše, niska cijena bi mogla dovesti do narušavanja imidža takvog proizvoda. Stoga su neki znanstvenici mišljenja da bi se poduzeća koja izlaze na tržište s novim proizvodom koji je apsolutni novitet, trebala odlučiti za strategiju pobiranja vrhnja (Nagle i Holden, 2002.; Nagle i Hogan, 2006.).

No, Monroe (2003.), kao i Monroe i Della Bitta (1978.) navode da je zapravo najteže odrediti cijenu proizvodu koji je potpuni novitet na tržištu; dakle, koji je funkcionalno različit od bilo kojeg drugog proizvoda i koji još nije zaživio u praksi. Ako je, dakle riječ o proizvodu koji predstavlja tzv. diskontinuiranu inovaciju<sup>16</sup>, odluke o cijeni donose se s izrazito visokim stupnjem nesigurnosti (Monroe, 2003., str. 372-373; Nagle i Holden, 1995., str. 169):

- prije svega, poduzeće ne zna kolika će biti potražnja za proizvodom; nisu još (pre)poznate sve potencijalne prilike korištenja proizvoda, a potencijalni potrošači su nesigurni u vezi njegove funkcionalnosti, pouzdanosti, trajnosti i izdržljivosti, te hoće li poslije biti kakvih poboljšanja proizvoda, i kakvi će biti učinci tih poboljšanja. To znači da je kod potrošača prisutan snažan percipirani funkcionalni rizik. Stoga ovaj rizik treba umanjiti. Drugim riječima, potrošače treba educirati o koristima koje novi proizvod pruža, kao i o tome kako se uopće novi proizvod može koristiti. Potrošače treba upoznati s tim da će im novi proizvod osigurati značajne koristi i prednosti. Tu do izražaja dolazi širenje informacija koje se razlikuje ovisno o tome je li u pitanju (a) relativno skup proizvod (kada je prikladnija komunikacija od usta do usta, širenje pozitivnog iskustva od strane potrošačevih referentnih grupa, posebice potrošača koji su inovatori (prvi prihvaćaju inovaciju) ili pripadnika ranih usvajača iz čijih redova nastaju lideri mišljenja) ili (b) relativno cjenovno pristupačan proizvod (kada je u pravilu dominantan promocijski oblik oglašavanje).
- prilikom razmatranja o kupnji inovacije, kod potrošača može biti prisutan i psihosocijalni element; to drugim riječima znači da odluka o prvoj kupnji novog proizvoda ne mora nužno ovisiti o ekonomskim čimbenicima (dohotku) ili nekim drugim funkcionalnim čimbenicima koji

---

<sup>16</sup> Diskontinuirana inovacija je pojam kojim se opisuju novi proizvodi koji su apsolutni noviteti; koji utječu na temeljne promjene u ponašanju potrošača, koji se javljaju veoma rijetko i imaju značajan utjecaj na stil života pojedinca (Kesić, 2006.).

se odnose na proizvod, već o društvenoj interakciji s potrošačima koji su već kupili promatrani proizvod.

- prilikom razmatranja kupiti ili ne kupiti novi proizvod, kod potrošača se može javiti i financijski rizik; stoga se potrošač može odlučiti da pričekava s prvog kupnjom tog proizvoda jer nije siguran u opravdanost njegove trenutne cijene, te pretpostavlja da će se cijena proizvoda snižavati kako više prodavača bude distribuiralo proizvod i kako se masovnom proizvodnjom budu snižavali troškovi proizvodnje. To dovodi do toga da će potrošač odgoditi odluku o kupnji za neko kasnije razdoblje.

S obzirom na sve prethodno navedeno, Nagle i Holden (1995.) ističu da u fazi uvođenja cjenovna strategija treba signalizirati vrijednost proizvoda potencijalnim potrošačima, te da edukacija potrošača o uvjetima korištenja i kupnje novog proizvoda (koji je apsolutni novitet) i dalje ostaje ključ povećanja prodaje, odnosno prelaska proizvoda iz faze uvođenja u fazu rasta.

U okviru 6. cjeline „Metode i politike određivanja cijena“, navedene su i objašnjene dvije tzv. generičke cjenovne strategije koje poduzećima stoje na raspolaganju u fazi uvođenja proizvoda na tržište. Riječ je o strategiji pobiranja vrhnja i strategiji penetracijske cijene koje je prvi predložio Dean (1950., navedeno u Monroe i Della Bitta, 1978.), a koje se smatraju uobičajenim načinima određivanja cijene novom proizvodu (Lowe i Alpert, 2010.); pri čemu, prisjetimo se, Jobber (1995.) još ističe i postojanje dvije varijante svake od njih; brzo i sporo pobiranje vrhnja, te brzu i sporu cjenovnu penetraciju).

Obje navedene cjenovne strategije – strategija pobiranja vrhnja i strategija penetracijskih cijena imaju svoje prednosti i nedostatke, a opravdanost primjene svake od ovih njih ovisi o nizu čimbenika.

Tako npr., Monroe (2003.) navodi situacije u kojima je prikladna primjena cjenovne strategije pobiranja vrhnja, odnosno situacije u kojima bi trebalo uzeti u obzir i nedostatke navedenog cjenovnog pristupa.

Prema Monroeu (2003., str. 381), opravdanost primjene strategije pobiranja vrhnja prisutna je u sljedećim situacijama:

- novi proizvod predstavlja drastično poboljšanje u smislu pružanja koristi potrošačima;
- potrošači (inovatori, a zatim i rani usvajači) su trenutno relativno cjenovno neosjetljivi; to znači da žele posjedovati novi proizvod prije svih i za to su spremni platiti i višu cijenu (Komninos, 2002.). Inače, jedan od razloga relativne cjenovne neosjetljivosti inovatora i ranih usvajača jest taj da su u pitanju potrošači koji imaju relativno visoka primanja (Parker, 1992.).
- stvarna vrijednost proizvoda jednaka je percipiranoj vrijednosti;
- potrošači su nesigurni u kvalitetu proizvoda jer nemaju dovoljno poznatih informacija i znanja o proizvodu (pa visoka cijena može poslužiti kao signal visoke kvalitete proizvoda).

Nedostaci promatrane strategije odražavaju se u sljedećem (Monroe, 2003., str. 382):

- ova cjenovna strategija ne ohrabruje potrošače na kupnju, isprobavanje i prihvaćanje proizvoda
- ako ova cjenovna strategija rezultira velikim profitima, to ohrabruje i konkurenciju da izađe na tržište sa svojom verzijom proizvoda; jedna je istraživačka studija pokazala da u odnosu na strategiju penetracijskih cijena, cjenovna strategija pobiranja vrhnja u većoj mjeri izaziva pojavu konkurenata tijekom faze rasta (Redmond, 1989., u: Monroe, 2003.).

S druge strane, strategija penetracijskih cijena prikladna je u sljedećim situacijama (Monroe, 2003., str. 382.):

- prodajni volumen proizvoda je vrlo osjetljiv na cijenu, čak i u ranoj fazi životnog ciklusa proizvoda (u fazi uvođenja)
- potrošači mogu odrediti kvalitetu proizvoda i koristi koje proizvod pruža vrlo brzo nakon njegova prvog korištenja
- proizvodu prijete jaka potencijalna konkurencija vrlo brzo nakon njegova uvođenja na tržište
- niti jedan segment potrošača ne želi kupiti proizvod po višoj cijeni.

Ovo posljednje je u skladu s rezultatima istraživanja koje su proveli Krishnan, Bass i Jain (1999.), a koji su pokazali da čak i u slučaju novog proizvoda koji još nema konkurencije, postoje situacije kada potrošači unatoč tome neće biti spremni platiti premijsku cijenu pa je preporuka na tržište ući s penetracijskom cijenom proizvoda.

Monroe (2003.) ističe i to da se strategija penetracijskih cijena može primijeniti u bilo kojoj od faza životnog ciklusa proizvoda, ali i da o prikladnosti iste treba uvijek razmisliti prilikom uvođenja novog proizvoda na tržište. Ponekad se može zaustaviti pad potražnje za proizvodom usvajanjem relativno niske penetracijske cijene nakon što je "pobrano vrhnje" primjenom visokih cijena proizvoda, što znači da ovakvom agresivnijom cjenovnom politikom proizvod postaje konkurentniji na tržištu (Komninos, 2002.). No, i tu se poduzeće može susresti s ograničenjima jer, kako to navode Krishnan, Bass i Jain (1999.), ako poduzeće želi ubrzati širenje inovacije snižavanjem cijene, ono najprije treba utvrditi koliko će to sniženje cijene biti učinkovito; stoga, ako sniženje cijene neće dovesti do ubrzanja u širenju inovacije, cijenu nema smisla snižavati.

Prethodno navedeno ukazuje na to da poduzeća mogu kombinirati cjenovne strategije pobiranja vrhnja i penetracijske cijene, a razlog tome nalazi se u činjenici da i jedna i druga cjenovna strategija imaju svoje prednosti, ali i nedostatke, te da bi ih izbjegla, poduzeća mogu koristiti njihovu kombinaciju. To znači da na tržište mogu ući s visokom cijenom novog proizvoda, a onog trenutka kada se na tržištu počne pojavljivati konkurencija, mogu se odlučiti za strategiju penetracijskih cijena; dakle, snižavati cijenu kako bi zadržali tržišni udio i održali ili povećali prodaju (Monroe, 2003.). Kao primjer opisanog pristupa, Churchill, Jr. i Peter (1995.) navode jedno japansko poduzeće

koje je svoju marku deterdženta za pranje rublja na japanskom tržištu uvelo uz premijsku cijenu, a ulaskom konkurencije na tržište odlučilo se na snižavanje njegove cijene.

## 7.2. Upravljanje cijenom tijekom faze rasta

U situaciji kada proizvod „preživi“ fazu uvođenja, te poduzeće počne bilježiti rast potražnje za svojim proizvodom, ono dobiva potvrdu da su potrošači prihvatili novi proizvod koji sada ulazi u fazu rasta. Opća obilježja faze rasta su sljedeća: prodaja proizvoda na tržištu se povećava, odnosno faza rasta „nastaje kada intenzitet prodaje dostigne razinu pri kojoj novi proizvod počne donositi dobit“ (Previšić i Škare, u Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004, str. 186); povećana potražnja preduvjet je povećanja proizvodnje što snižava određene troškove, a to jača konkurentsku sposobnost poduzeća; također, treba naglasiti da je ovo faza kada na tržište ulazi konkurencija (Previšić i Škare, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.; Griffin, u: Hoffman et al., 2005.).

Zbog ulaska konkurencije na tržište, cijena predstavlja najosjetljivije područje za novi proizvod upravo u fazi rasta (Previšić i Škare, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.; Churchill, Jr. i Peter, 1995.). Aktivnosti konkurencije, naime, mogu dovesti do potrebe za snižavanjem prodajne cijene, što znači da se raspon dosad ostvarivih cijena sužava (Monroe, 2003.); dolazi do potrebe za jačanjem promocijskih aktivnosti, kao i do potrebe za promjenama u ambalaži i pakiranju proizvoda, poboljšanju usluga održavanja proizvoda itd. (Previšić i Škare, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.). Ponovno, odgovor na aktivnosti konkurencije može biti dvojak: cjenovni i necjenovni.

Cjenovni odgovor odražava se u određivanju cijene na razini cijena konkurencije ili u vidu oportunističkog određivanja cijena; no, primjena strategije cjenovnog vodstva opravdana je uz uvjet da je poduzeće lider u ostvarivanju niskih troškova. Nagle i Holden (1995.) ističu kako primjenom strategije troškovnog vodstva poduzeće usmjerava svoje marketinške napore kako bi postalo proizvođač koji ostvaruje niske troškove, ali to obično znači da će takav proizvod biti manje diferenciran u odnosu na konkurenciju. Unatoč nepostojanju diferencijacije poduzeće očekuje da će njegovi niži troškovi osigurati dobit. No, i niži troškovi ovisit će o ostvarivanju što većeg prodajnog volumena, pa stoga cijena u ovom slučaju ima aktivnu ulogu u daljnjem povećanju prodaje (Monroe, 2003.). Drugim riječima, ako izvor troškovne prednosti poduzeća ovisi o prodaji velikih količina proizvoda, poduzeće može odrediti penetracijske cijene tijekom faze rasta kako bi polučilo dominantan tržišni udio. Međutim, Nagle i Holden (1995.) također upozoravaju i na to da je zavaravajuće misliti da primjena strategije troškovnog vodstva treba podrazumijevati strategiju penetracijskih cijena kao jedini prikladni cjenovni pristup; u slučaju da tržište nije previše cjenovno osjetljivo, strategija penetracijskih cijena ne mora nužno omogućiti poduzeću da postigne dovoljan udio kojim bi se postigla ili iskoristila troškovna prednost (npr., potrošači su skloni percipirati proizvod niske cijene kao proizvod niske kvalitete). Stoga bi primjena strategije tzv. neutralnih cijena (cijena koje su u rasponu cijena konkurenata) za poduzeće bila bolja opcija.

Nadalje, osim u slučaju inovacije koja je izrazito dobro zaštićena od mogućnosti imitacije, u fazi rasta povećava se broj konkurenata koji nude alternativno i cjenovno pristupačnije rješenje problema potrošača (Nagle i Holden, 1995.). S druge strane, potrošači su sada već bolje upoznati s proizvodom, i to ili zbog vlastitog kupovnog i potrošačkog iskustva s tim proizvodom ili zbog komunikacije s drugim potrošačima iz segmenata inovatora ili ranih usvajača, pa i znaju za cjenovno pristupačniju alternativu na tržištu (što znači da i oni mogu postati cjenovno osjetljiviji). Zbog svega navedenog, poduzeća su sklona sniziti cijenu proizvoda koja je bila karakteristična za fazu uvođenja. No unatoč tome, Nagle i Holden (2002.) ističu kako je ovdje još uvijek riječ o fazi životnog ciklusa proizvoda u okviru koje postoji dovoljno prostora na tržištu za nove konkurente, a za postojeća poduzeća dovoljno prostora da šire svoje poslovanje bez da se nužno snižavaju cijene i stvara agresivna cjenovna konkurencija, kojom bi poduzeća žrtvovala kratkoročni profit tijekom faze rasta.

Monroe (2003.) ističe kako poduzeće može uzeti u obzir i uvođenje na tržište cjenovno pristupačnije verzije proizvoda koja će dodatno potaknuti rast prodaje, odgoditi ulazak konkurencije na tržište, a konkurenciji ujedno dati do znanja da je poduzeće spremno braniti svoju trenutnu tržišnu poziciju. Međutim, kod potrošača bi jeftinija verzija proizvoda mogla izazvati sumnju u kvalitetu proizvoda i stoga, ako marketinški stručnjaci u poduzeću procijene da postoji ovakva opasnost narušavanja percpcije kvalitete, poduzeće može takav proizvod prodavati i pod nekim drugim imenom marke.

Necjenovni odgovor na aktivnosti konkurencije odražava se kroz primjenu strategije diferencijacije proizvoda, odnosno razvijanje jedinstvenih obilježja i jedinstvenog imidža proizvoda koji opravdavaju postojeću prodajnu cijenu. U ovom kontekstu, Nagle i Holden (1995.), ukazuju na to da je primjenom strategije diferenciranog proizvoda uloga cijene "pobrati vrhnje" na temelju obilježja proizvoda koje potrošači smatraju jedinstvenim i vrijednim i spremni su to platiti. No, i u ovom slučaju poduzeća mogu primijeniti strategiju neutralnih cijena, ali i strategiju penetracijskih cijena.<sup>17</sup>

### **7.3. Upravljanje cijenom tijekom faze zrelosti**

U kontekstu faze zrelosti, Monroe i Della Bitta (1978.) ističu nužnost razmatranja dosadašnjih odluka o cijeni, odnosno ovo je faza u okviru koje je potrebno utvrditi postoji li potreba za promjenom cijene. Uvjeti na tržištu (npr., pojava proizvoda označenih privatnom markom) ne upućuju na mogućnost zaračunavanje cijene koja je viša u odnosu na prethodne faze životnog ciklusa proizvoda i stoga je u fazi zrelosti prisutan trend sniženja cijene proizvoda. Štoviše, zrelost je faza u kojoj je učinkovito određena cijena od esencijalne važnosti za opstanak proizvoda na tržištu premda je mogućnost odlučivanja o cijeni daleko više ograničena u odnosu na prethodne faze životnog ciklusa (Monroe, 2003.). Ovo je ujedno faza i kada poduzeća u najvećoj mjeri odluke o cijeni donose uzimajući u obzir cijene konkurenata, a u slučaju proizvoda namijenjenih tržištu krajnje potrošnje, upravo je ovo faza

---

<sup>17</sup> Ipak, penetracijske cijene se ne koriste često u okviru navedene strategije osim ako je riječ o poslovnom tržištu na kojemu se prodaju proizvodi za daljnju proizvodnju ili oprema. Poduzeće, naime, može razviti superioran proizvod, ali ne odrediti mu cijenu iznad razine cijene koju je odredila konkurencija. Ovakva cijena služi da bi se ujedno obranio postignuti tržišni udio i kako bi se otežao ulazak konkurenata i njihovih imitacija postojećeg proizvoda (Nagle i Holden, 1995.).

kada su aktivnosti unapređenja prodaje (putem eksplicitnih sniženja cijena ili korištenja kupona) posebno izražene (Komninos, 2002.).

U ovoj fazi životnog ciklusa opstanak proizvoda na tržištu doveden je u pitanje ako tijekom faze rasta poduzeće nije uspjelo postići snažnu konkurentsku prednost; ili strategijom vodstva u troškovima ili strategijom diferenciranog proizvoda, pa ona poduzeća koja su tijekom faze rasta uspješno provela jednu od navedenih strategija, obično su profitabilna s obzirom na cijenu koju odrede svojemu proizvodu u fazi zrelosti, ali je stopa profita niža u odnosu na fazu rasta (Nagle i Holden, 1995.).

Štoviše, Kotler et al. (2009.) ukazuju na to da je u fazi zrelosti situacija na tržištu takva da industrijom dominira nekoliko velikih poduzeća koja su ili lideri u kvaliteti, ili pak lideri u postizanju niskih troškova, a čiji se profiti u pravilu temelje na proizvodnji velikih količina proizvoda i niskim troškovima. No, pored njih na tržištu su obično prisutna i manja poduzeća koja opslužuju tržišne niše, a čiji se profiti temelje na manjem prodajnom volumenu, ali i visokim maržama. Nadalje, Nagle i Holden (1995.) ističu da u odnosu na fazu rasta, kada je poduzeće moglo pretrpjeti bez većih poteškoća sporiji rast prodaje jer je izgubilo određeni tržišni udio, u fazi zrelosti ono poduzeće koje izgubi tržišni udio pretrpjet će apsolutni pad prodaje. To je razlog zašto će poduzeća aktivnostima istraživanja i razvoja nastojati stvoriti i tržištu ponuditi novi diferencirani proizvod, jer u suprotnom se moraju nositi s pritiscima konkurencije. Pored toga, poduzeća mogu razmotriti i mogućnost modifikacije pojedinih elemenata marketinškog miksa, pa tako i cijene. U tom kontekstu, potrebno je razmotriti dva aspekta (Kotler et al., 2009.):

- 1) bi li sniženje cijene proizvoda privuklo nove potrošača na kupnju istog (i koje je konkretne taktike u tom smislu bolje primijeniti; jednostavno sniziti cijenu proizvoda ili bi sniženje cijene trebalo biti učinjeno putem posebnih ponuda, specijalnih sniženja cijene, popusta na količinu i sl.);
- 2) bi li bilo učinkovitije povećati cijenu ne bi li se na taj način signalizirala viša kvaliteta proizvoda.

Nadalje, Nagle i Hogan (2006.) ističu nekoliko naputaka kako uspješno upravljati proizvodom i cijenom proizvoda u fazi zrelosti, te isto pojašnjavaju na sljedeći način (Nagle i Hogan, 2006., str. 275-276):

- a) Potrebno je poboljšati procjenu cjenovne osjetljivosti potrošača.
  - U uvjetima nestabilnosti kao što je to faza rasta u kojoj novi potrošači i prodavači još uvijek ulaze na tržište, procijeniti cjenovnu osjetljivost potrošača nije jednostavna zadaća. No, u fazi zrelosti jednostavnije je procijeniti različite razine prihoda, i to temeljem različitih promjena u cijeni te utvrditi koja razina cijene može značajno povećati profite (ova procjena cjenovne osjetljivosti potrošača olakšana je zbog broja stalnih potrošača).



b) Potrebno je razmotriti proširenje linije proizvoda.

- Iako se u fazi zrelosti, zbog postojanja povećane konkurencije i potrošača koji imaju relativno dobro znanje o proizvodu i cijenama, smanjuje prostor za fleksibilno upravljanje cijenom primarnog proizvoda, poduzeće svoj položaj na tržištu (proizvođač diferenciranog proizvoda ili proizvođač koji je lider u ostvarivanju niskih troškova) može iskoristiti kao kako bi ponudilo i uspješno prodavalo periferne proizvode i usluge čijom cijenom može ostvariti višu razinu profitabilnosti.

#### **7.4. Upravljanje cijenom tijekom faze opadanja**

Faza opadanja je posljednja faza životnog ciklusa proizvoda koja podrazumijeva pad potražnje za proizvodom, pad prodaje, te pad profita, a razlog tome je pojava tehnološki naprednijih proizvoda (drugim riječima, na tržištu su već prisutni bolji i učinkovitiji supstituti), došlo je do promjene u ukusima i preferencijama potrošača, te se povećala domaća i inozemna konkurencija (Kotler et al., 2009.). Razdoblje opadanja razlikuje se s obzirom na kategoriju proizvoda; može trajati nekoliko mjeseci ili nekoliko godina (Ozretić Došen, 2007.; Kotler et al., 2009.).

Nagle i Hogan (2006.) navode da postoje tri opća strateška pristupa s obzirom na problematiku upravljanja cijenom tijekom faze opadanja, a to su:

- a) strategija smanjivanja izdataka (strategija uštede),
- b) strategija "žetve" i
- c) strategija konsolidacije.

U nastavku slijedi kratko pojašnjenje svakog od navedenih strateških pristupa, primarno prema spomenutim autorima, Nagleu i Hoganu (2006., str. 277-278).

##### *Ad (a) Strategija uštede*

Riječ je o djelomičnom ili potpunom odustajanju od nekih tržišnih segmenata kako bi se resursi usmjerili na ostale tržišne segmente na kojima poduzeće ima jaču poziciju (cilj poduzeća je manja, ali bolje obranjiva konkurentna pozicija). Strategija uštede ili smanjivanja izdataka podrazumijeva da će se poduzeće ograničiti na najjaču proizvodnu liniju i cijenu kojom će se najbolje moći obraniti tržišni udio. Posebno treba istaknuti da je ovo namjerna strateška odluka poduzeća, u odnosu na prisiljenost poduzeća na ovaj čin koji u tom slučaju ne predstavlja navedenu strategiju. To drugim riječima znači da je strategija smanjivanja izdataka (strategija uštede) uvijek brižljivo planirana strateška odluka kojom se poduzeće stavlja u održivu konkurentsku poziciju i u budućnosti, a ne reakcija na kriznu situaciju koja bi poslužila za "dobivanje na vremenu" (Nagle i Holden, 1995.; 2002.; Nagle i Hogan, 2006.).

### *Ad (b) Strategija „žetve“*

Riječ je o postupnom povlačenju poduzeća iz djelatnosti; započinje kao strategija uštede napuštanjem najmanje profitabilnih tržišnih segmenata, a cilj poduzeća nije samo manja i obolje obranjiva konkurentska pozicija, već i potpuno povlačenje poduzeća iz neke djelatnosti, pri čemu će se ostvareni profiti usmjeriti u druge poslove. Stoga, poduzeće koje primjenjuje navedenu strategiju ne određuje cijenu tako da bi se obranio preostali tržišni udio već da bi se maksimizirao neto profit. Poduzeće može ući u kratkoročne investicije, ali samo kako bi usporilo svoj odlazak s tržišta; ono će također izbjegavati dugoročna ulaganja, a svoju konkurentsku poziciju u fazi opadanja tretirat će kao “cash cow” za osiguravanje nekih novih poslovnih pothvata koji više obećavaju i koji se vežu za neka druga tržišta (Nagle i Holden, 1995.; 2002.; Nagle i Hogan, 2006.). Ukratko, poduzeće koje primjenjuje ovu strategiju smanjuje troškove istraživanja i razvoja, te ulaganja u opremu i postrojenja; u pravilu snižava i kvalitetu proizvoda, veličinu prodajnog osoblja, opseg dodatnih usluga, kao i troškove oglašavanja (Kotler et al., 2009.).

### *Ad (c) Strategija konsolidacije*

Riječ je o strategiji koja predstavlja pokušaj poduzeća da ostvari još jaču konkurentsku poziciju tijekom faze opadanja. Ova je strategija prikladna samo za ona poduzeća koja u fazu opadanja ulaze s prethodno snažnom financijskom pozicijom. Poduzeće će se nastojati pozicionirati kao proizvođač koji je lider u ostvarivanju niskih troškova, primijeniti strategiju niskih cijena te preuzeti tržišne segmente slabijih konkurenata (Nagle i Holden, 1995.; 2002.; Nagle i Hogan, 2006.).

---

### **LITERATURA:**

1. Bearden, W. O., Shimp, T. A. (1982.), „The Use of Extrinsic Cues to Facilitate Product Adoption“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 2, str. 229-239.
2. Churchill, Jr., G. A., Peter, J. P. (1995.), *Marketing: Creating Value for Customers*, Irwin, Burr Ridge, IL.
3. Griffin, A., „Marketing’s Role in New Product Development and Product Decisions“, u: Hoffman, K. D. et al. (2005.), *Marketing Principles & Best Practices*, Thomson/South-Western.
4. Jobber, D. (1995.), *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill, London, UK.
5. Kesić, T. (2006.), *Ponašanje potrošača, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Opinio, Zagreb.
6. Komninos, I. (2002.), *Product Life Cycle Management*, Urban and Regional Innovation Research Unit, Faculty of Engineering, Aristotle University of Thessaloniki, Thessaloniki, Greece.
7. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009.), *Marketing Management*, Pearson, Harlow, UK.
8. Krishnan, T. V., Bass, F. M., Jain, D. C. (1999.), „Optimal Pricing Strategy for New Products“, *Management Science*, Vol. 45, No. 12, str. 1650-1663.
9. Lowe, B., Alpert, F. (2010.), „Pricing Strategy and the Formation and Evolution of Reference Price Perceptions in New Product Categories“, *Psychology & Marketing*, Vol. 27, No. 9, str. 846-873.
10. Monroe, K. B. (2003.), *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
11. Monroe, K. B., Della Bitta, A. J. (1978.), „Models for Pricing Decisions“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, No. 3, str. 413-428.

12. Nagle, T. T., Hogan, J. E. (2006.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  13. Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  14. Nagle, T. T., Holden, R. K. (2002.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  15. Parker, P. M. (1992.), „Price Elasticity Dynamics Over the Adoption Life Cycle“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, str. 358-367.
  16. Previšić, J., Škare, V., „Proizvod“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2004.), *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb, str.169-199.
  17. Previšić, J., Škare, V., „Proizvod“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2007.), *Marketing*, Adverta, Zagreb, str. 155-182.
-

## 8. SEGMENTACIJSKO ODREĐIVANJE CIJENA

Segmentacija tržišta predstavlja strategiju osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa kojima se namjeravaju podmirivati istovjetne potrebe i želje različitih segmenata potrošača (Vranešević, u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007., str. 119.). Postavlja se pitanje zašto je uopće potrebno segmentirati tržište? Pomoću segmentacije tržišta moguće je prepoznati heterogenost tržišta, ali i homogenost potreba i želja pojedinih tržišnih segmenata, te osigurati poduzeću kreiranje najprikladnijih marketinških programa za svaki od tržišnih segmenata (Vranešević, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.).

Segmentacija je važna za svaki aspekt marketinga, a posebno u području određivanja cijene. Općenito govoreći, prikladna strategija određivanja cijena između ostalog ovisi i o cjenovnoj osjetljivosti potrošača koja se temelji na mogućnosti, kao i spremnosti potrošača da plate proizvod, te njihovoj percepciji vrijednosti koju ostvaruju u procesu razmjene (Nagle i Holden, 2002.). Ako se u takvim situacijama odredi jedna cijena proizvoda, to rezultira nesavršenim kompromisom. Zašto je tomu tako?

Da bismo odgovorili na ovo pitanje, pretpostavimo da je poduzeće svojem proizvodu odredilo jednu jedinstvenu cijenu od 5,00 kuna. S jedne strane, postoje potrošači koji su za taj proizvod spremni platiti i 8,00 kuna, a to znači da se poduzeće odriče 3,00 kune. S druge strane, postoje i oni potrošači koji su cjenovno više osjetljivi, a oni su spremni za promatrani proizvod platiti svega 3,00 kune. Njih, u pravilu, poduzeće gubi te će njima svoje marketinške aktivnosti usmjeriti konkurenti koji nude svoju cjenovno prihvatljiviju verziju proizvoda. Sa segmentacijskim određivanjem cijena (nuđenjem proizvoda po cijenama od 3,00 kune, 5,00 kuna i 8,00 kuna) poduzeće je u mogućnosti generirati višu razinu prihoda nego u slučaju da se odlučilo za jedinstvenu cijenu u iznosu od 5,00 kuna (prema: [www.brandingstrategyinsider.com](http://www.brandingstrategyinsider.com)).

Navedeno upućuje na zaključak da segmentacijsko određivanje cijena poduzeću omogućuje razvijanje cjenovnih strategija koje su prikladne za pojedini tržišni segment, a da se time maksimiziraju prodajne mogućnosti. U situaciji koju karakterizira nepostojanje jake konkurencije, ali i potrošača koji su relativno cjenovno neosjetljivi, poduzeće može zaračunati višu cijenu proizvoda, i to bez da se izloži gubitku onih potrošača koji su cjenovno osjetljivi(ji) i na temelju kojih poduzeće može profitabilno poslovati zaračunavanjem niže cijene (Nagle i Holden, 1995.).

Stoga je osnovno pravilo segmentacijskog pristupa određivanju cijene sljedeće: bolje je opsluživati različite tržišne segmente s različitim cijenama (koje odražavaju različite percipirane vrijednosti od strane potrošača), nego opsluživati cjelokupno tržište samo s jednom jedinstvenom cijenom (Nagle i Holden, 2002.). Pritom pronalaženje kriterija za segmentaciju predstavlja ključ za postizanje snažne konkurentske pozicije, a u nekim je slučajevima to prijeko potrebno kako bi poduzeće opstalo na tržištu (Nagle i Holden, 1995.; Hogan i Nagle, 2006.).

Korištenje segmentacijskog određivanja cijena podrazumijeva zaračunavanje različitih cijena različitim potrošačima, uz različitu ponudu, i jedan je od ključnih alata u marketingu (Nagle i Holden, 1995.; 2002.). Segmentacijsko određivanje cijena u literaturi se često veže i uz pojam određivanja diferencijalnih cijena (npr., Yelkur i NeĀveda DaCosta, 2001.), te pojam diskriminacijskog određivanja cijena (npr., Landsburg, 2002.; Kotler et al., 2006.), prilikom kojega „poduzeće prodaje proizvod po dvjema ili većem broju cijena, iako se razlike u cijenama ne temelje na razlikama u troškovima“ (Kotler et al., 2006., str. 694.). Drugim riječima, u obzir se ne uzimaju troškovi već razlike koje postoje među potrošačima, proizvodima, vremenu i lokaciji kupnje proizvoda.

Iako zvuči jednostavno u svojoj definiciji, segmentacijsko određivanje cijena u poslovnoj praksi nije jednostavna zadaća koja se postavlja pred stručnjaka u području upravljanja cijenama; osnovni problem s kojim se poduzeće susreće je sljedeći: potrošače koji su relativno cjenovno neosjetljivi nije jednostavno identificirati, odnosno potrošači neće sami verbalno iskazati da su cjenovno neosjetljivi i na taj način “pozvati” prodavače da im zaračunaju višu cijenu proizvoda (Nagle i Holden, 1995., 2002.; Hogan i Nagle, 2006.). Stoga, da bi bilo uspješno, segmentacijsko određivanje cijena podrazumijeva (Nagle i Holden, 1995., 2002.; Hogan i Nagle, 2006.):

- Zaračunavanje različite cijene, ali uz različitu ponudu proizvoda ili usluge.
- Dobro poznavanje i primjenu onih pristupa segmentacijskog određivanja cijene koji su u skladu s djelatnošću kojom se pojedino poduzeće bavi.
- Utvrđivanje tzv. “cjenovnih ograda”, tj. obilježja koja potrošače svrstavaju u pojedini tržišni segment; riječ je zapravo o identificiranju onih kriterija koji potrošače kategoriziraju na one kojima se doista može ponuditi drugačija - viša ili niža cijena proizvoda. Drugim riječima, “cjenovnim ogradama” poduzeća razdvajaju potrošače u različite tržišne segmente s obzirom na njihovu cjenovnu osjetljivost.

Može se zaključiti sljedeće (Kotler et al., 2006.): (a) da bi segmentacijsko određivanje cijena bilo uspješno, tržište se mora moći segmentirati; to znači da se tržišni segmenti moraju razlikovati u svojoj potražnji. (b) Segmentacijsko određivanje cijena mora odražavati stvarne razlike u percepciji vrijednosti od strane potrošača, što zapravo znači da poduzeće mora moći napraviti razliku između onih potrošača koji su spremni platiti više od onih potrošača koji su spremni platiti manje. Nadalje, (c) troškovi segmentacije ne smiju biti viši od prihoda koji se ostvaruju segmentacijskim određivanjem cijena. Konačno, (d) određivanje cijena mora biti zakonito.

Za ilustraciju prethodno navedenog možemo uzeti primjer koraka koji dovode do segmentacijskog određivanja cijena u hotelskoj industriji, a koje u svojem radu navode Yelkur i Herbig (1997., str. 194.):

- Najprije, potrebno je odrediti ciljno tržište.
  - U konkretnom primjeru, to su putnici.
- Zatim, potrebno je identificirati sve moguće tržišne segmente.
  - U konkretnom primjeru, to mogu biti:
    - putnici koji dolaze na godišnji odmor,
    - poslovni putnici,
    - putnici u tranzitu.
- Zatim, potrebno je procijeniti potražnju.
  - Potražnju možemo procijeniti temeljem dosadašnjih podataka o popunjenosti smještajnih kapaciteta hotela.
- Nakon toga, slijedi procjena rezervacijske cijene<sup>18</sup> pojedinog tržišnog segmenta:
  - Za putnike koji dolaze na godišnji odmor očekuje se da imaju najvišu rezervacijsku cijenu od sva tri tržišna segmenta, a razlog tome nalazi se u činjenici da je njihov motiv odabira hotelskog smještaja uživanje i relaksacija na godišnjem odmoru, a za to su spremni platiti i višu cijenu;
  - Za razliku od njih, poslovni putnici vjerojatno imaju nešto nižu rezervacijsku cijenu (njihov osnovni kriterij odabira hotela jest njegova lokacija, odnosno blizina mjesta poslovnog sastanka);
  - Konačno, putnici u tranzitu vjerojatno će imati najmanju rezervacijsku cijenu od sva tri promatrana tržišna segmenta; u pravilu, oni traže mjesto za odmor na nekoliko sati prije nego krenu dalje prema svojem krajnjem odredištu.

Na kraju, potrebno je utvrditi konačnu cijenu.

- Cijenu determinira između ostalog i lokacija; ako je u pitanju turistička destinacija poznata npr. po čistoći mora i plaža, onda će većinu gostiju činiti putnici koji dolaze na godišnji odmor.

Iz prethodnog je vidljivo da različiti tržišni segmenti imaju različite preferencije, različite percepcije vrijednosti, i k tome različite rezervacijske cijene. Stoga se različite cijene mogu zaračunati različitim

---

<sup>18</sup> Rezervacijska cijena predstavlja najvišu cijenu koju je potrošač spreman platiti za određeni proizvod (Thaler, 1985., navedeno u. Lowengart, 2002., str. 149-150.); gotovo identično pojašnjenje ovog pojma daju Yelkur i Herbig (1997., str. 191.), prema kojima rezervacijska cijena ukazuje na spremnost potrošača na plaćanje maksimalne cijene proizvoda.

vrstama gostiju, ali ono o čemu treba svakako voditi računa jest to da segmentacijsko određivanje cijena podrazumijeva: zaračunavanje različitih cijena različitim potrošačima, uz različitu ponudu. U kontekstu prikazanog primjera, može pretpostaviti i smatrati opravdanim da će hotelska soba s pogledom na more biti skuplja od sobe s pogledom na hotelsko parkiralište.

### **8.1. Vrste segmentacijskog određivanja cijena**

Prema Armstrongu i Kotleru (2011.), vrste segmentacijskog određivanja cijena mogu biti:

- S obzirom na potrošače
- S obzirom na oblik proizvoda
- S obzirom na lokaciju
- S obzirom na vrijeme

Sličnu klasifikaciju daju i Nagle i Holden (1995.), koji razlikuju šest generičkih pristupa segmentacije za potrebe određivanja cijene:

- Segmentacija na temelju utvrđivanja obilježja kupaca
- Segmentacija na temelju lokacije kupnje
- Segmentacija na temelju vremena kupnje
- Segmentacija na temelju količine kupnje
- Segmentacija na temelju dizajna proizvoda
- Segmentacija na temelju skupine (paketa) proizvoda

U nastavku se pojašnjava svaki od navedenih pristupa.

### **8.2. Segmentacija na temelju identifikacije obilježja kupaca**

Ovaj tip segmentacijskog određivanja cijena Nagle i Holden (1995., str. 211) pojašnjavaju na sljedeći način. U nekim je situacijama određivanje cijene vrlo jednostavno, a ključ utvrđivanja cijene je jednostavno promatranje kupaca; kao primjer možemo uzeti frizerski salon, odnosno frizera koji će cijenu usluge šišanja i bojanja kose odrediti temeljem dužine kose korisnika frizerske usluge. No, ponekad metoda promatranja nije učinkovita. Stoga poduzeća mogu postaviti visoku cijenu proizvodu i dati kupcu mogućnost popusta za informaciju o tome je li cjenovno osjetljiv. U tom kontekstu često korišteno marketinško sredstvo su kuponi koji se mogu iskoristiti u maloprodaji, a pomoću kojih se cjenovno osjetljivi potrošači kao takvima dobrovoljno identificiraju prodavačima. Pritom se kuponi najčešće mogu pronaći u tisku ili dobiti na blagajni prilikom plaćanja trenutne kupovine; nerijetko bivaju poslani poštom potrošačima koji su dio sustava programa lojalnosti; ponekad su kuponi i sastavni dio ambalaže proizvoda itd. U svakom slučaju, potrošači ih moraju potražiti, izrezati i uopće voditi o njima računa u smislu da ih u važećem razdoblju predoče prilikom kupnje određenih proizvoda, a sve to kako bi takvu kupnju ostvarili po cijeni koja je niža od redovite maloprodajne cijene. Općenito se smatra da su potrošači koji koriste kupone cjenovno osjetljiviji od potrošača koji ih ne koriste i koji se s njima jednostavno ne žele opterećivati. Također, kuponima se

može postići u svijesti potrošača i percepcija pozitivnog imidža poduzeća koje brine i misli i na svoje cjenovno osjetljive potrošače (Nagle i Holden, 1995., 2002.; Nagle i Hogan, 2006.).

U svakom slučaju, korištenje kupona ukazuje i na to da ovi potrošači cijenu primarno percipiraju kao trošak (Lichtenstein, Ridgway i Netemeyer, 1993.), koji su, da bi taj trošak ublažili, spremni se dobrovoljno identificirati kao cjenovno osjetljiv(iji) tržišni segment.<sup>19</sup>

Nadalje, poduzeća (ali i institucije neprofitnog karaktera), mogu svoju ponudu usmjeriti točno određenim potrošačima koji će dobrovoljno dati informaciju da su cjenovno osjetljiviji od ostalih tržišnih segmenata. Tako će npr., redovnim studentima na nekim maloprodajnim mjestima biti omogućena kupnja uz popust, a koji ostvaruju temeljem dobrovoljnog dokazivanja statusa studenta, i to predočenjem indeksa ili x-ice; također, i umirovljenicima se na nekim maloprodajnim mjestima pruža mogućnost kupnje uz popust (npr., 10% popusta na iznos cjelokupne kupovine) uz predočenje potvrde o mirovini. Slična je situacija i u slučaju cijene karte za kino predstavu ili cijene vozne karte javnog gradskog prijevoza. Nadalje, muzeji će nerijetko odrediti nižu cijenu ulaznice za učenike i studente, te umirovljenike (Kotler et al., 2006.) itd. Ovdje je jasno vidljivo da se visina cijene može razlikovati upravo ovisno o tome tko kupuje proizvod i/ili koristi predmetnu uslugu.

### **8.3. Segmentacija na temelju lokacije kupnje**

Ovaj pristup govori o tome da će se cijene razlikovati ovisno lokaciji prodaje, odnosno kupnje ili korištenja proizvoda (Kotler et al., 2006.). Drugim riječima, ako potrošači u nekom tržišnom segmentu kupuju na različitim lokacijama, onda ih je moguće segmentirati na temelju lokacije kupnje (Hogan i Nagle, 2006.).

Riječ je o čestoj cjenovnoj taktici u okviru međunarodnog marketinga, a ista je provediva ako su zadovoljeni sljedeći uvjeti (Nagle i Holden, 1995.): (a) kupci iz geografske regije u kojoj su kupili proizvod po nižoj cijeni, neće prodavati taj proizvod u okviru druge geografske regije po višoj cijeni, te (b) razlog zašto neće taj proizvod prodavati u regiji gdje mogu postići zaradu su visoki troškovi dostave i/ili potreba, odnosno obveza da se njihovim kupcima osiguraju poslijeprodajne usluge.

Armstrong i Kotler (2011.) ističu da je ova je taktika prisutna i u slučaju kada poduzeće zaračunava različite cijene za različite lokacije, iako je trošak ponude na svakoj lokaciji jednak. Ilustracije radi može se navesti primjer kazališta ili koncertne dvorane koji nude sjedišta po različitim cijenama jer publika preferira pojedina sjedišta (cijena ulaznica u dvorani može varirati ovisno o mjestu sjedala u dvorani, i to npr. od 150,00 do 300,00 kuna, dok je za mjesto u tzv. VIP loži potrebno na primjer, izdvojiti 1.000,00 kuna).

---

<sup>19</sup> Prisjetimo se; sklonost potrošača korištenju kupona, odnosno sklonost potrošača favoriziranju snižene cijene korištenjem kupona, odnosi se na povećanu sklonost potrošača da reagira na ponudu zato što ista podrazumijeva korištenje kupona, a to pozitivno utječe na procjenu kupnje. Neke od tvrdnji kojima se mjeri sklonost potrošača korištenju kupona su: *Osjećam se dobro kada koristim kupone; Uživam izrezivati kupone iz novina i časopisa; Volim koristiti kupone bez obzira na iznos koji uštedim koristeći ih* (Lichtenstein, Ridgway i Netemeyer, 1993., str. 235.).



#### **8.4. Segmentacija na temelju vremena kupnje**

Ako potrošači u različitim tržišnim segmentima proizvod kupuju u različito vrijeme, onda ih je moguće segmentirati na temelju vremena kupnje (Nagle i Hogan, 2006.). Cijene se mogu razlikovati ovisno o mjesecu, danu ili satu kupnje proizvoda ili korištenja usluge (Kotler et al., 2006.).

Tako npr., kina obično segmentiraju svoje tržište time što tijekom (radnog) dana, ali i tjedna nude kino-predstave cjenovno osjetljivijim skupinama potrošača, i to po (znatno) nižim cijenama nego uvečer ili krajem tjedna, odnosno početkom vikenda. Cilj je ovakvog pristupa učinkovitije upravljati potražnjom za proizvodima ili uslugama u vremenu kada je potražnja za njima niska (u literaturi na engleskom jeziku ovo je poznato pod nazivom *off-peak pricing* ili *peak-load pricing*). Ova je taktika najčešće prisutna u sektoru uslužnih djelatnosti, a razlog tomu je nemogućnost skladištenja usluge za vrijeme kada će se povećati potražnja za istom (Nagle i Holden, 1995., 2002.).

Kao primjer možemo navesti i sniženu cijenu telefonskih razgovora tijekom večernjih (manje frekventnih) sati, a usluga je prvenstveno namijenjena, npr. umirovljenicima. Kao još jedan od primjera u okviru poslovne prakse može se navesti i popust od 10% na cjelokupni iznos ostvarene kupovine, i to umirovljenicima, svakog četvrtka do 14.00 sati na svim maloprodajnim mjestima nekog trgovačkog lanca. Ovdje je ujedno prisutna kombinacija dva pristupa segmentacijskog određivanja cijene, i to temeljem utvrđivanja obilježja kupaca, ali i vremena kupnje.

Jedan od pristupa određivanja cijene u okviru segmentacije temeljem vremena kupnje je i onaj koji se odnosi na nove proizvode, i to apsolutne novitete. Novi se proizvodi u početku nude po punoj, ponekad i po premijskoj cijeni u slučaju jake potražnje za proizvodom. Najčešće takav proizvod na samome početku njegova životnog ciklusa kupuju potrošači inovatori i rani usvajači, a koje karakterizira viši dohodak, koji su manje cjenovno osjetljivi i koji žele mogućnost izbora među većim brojem modela, boja itd. Tijekom vremena, kako proizvod gubi epitet (apsolutnog) noviteta na tržištu, a pojavljuje se i (poboljšana) alternativa od strane konkurencije, ostali potrošači manje vrednuju navedeni proizvod i čekaju sniženje njegove cijene. Takvim potrošačima manje je bitna široka dostupnost proizvoda u različitim bojama, veličinama, modelima i sl. Riječ je o cjenovno osjetljivijim potrošačima koji su spremni pričekati mogućnost kupnje još uvijek (visoko)kvalitetnog proizvoda, ali koji je sada manje u trendu i čija je maloprodajna cijena niža od prvobitno određene (Nagle i Holden, 2002.).

#### **8.5. Segmentacija na temelju količine kupnje**

Hogan i Nagle (2006.) ističu da ako potrošači u različitim segmentima kupuju različite količine proizvoda, poduzeće može segmentirati tržište određivanjem različite cijene za različite količine kupljenoga. U tom kontekstu navode dva pristupa. Jedan podrazumijeva popust s obzirom na količinu proizvoda koji se kupuje, pri čemu je cilj zadržati potrošače kao svoje stalne kupce, a popust se temelji na ukupnoj kupnji proizvoda tijekom mjeseca ili godine, a ne na temelju jedne jedine kupnje. Drugi pristup podrazumijeva popust s obzirom na veličinu narudžbe, pri čemu se potrošači potiču na

što veće narudžbe nekog proizvoda jer se smanjuje jedinična cijena ako se kupi dvostruka (trostruka,...) količina proizvoda.

Kao primjer možemo navesti čokoladu za kuhanje koja se nudi u sljedećim varijantama: (a) cijena 100 grama čokolade za kuhanje iznosi: 5,99 kuna; (b) cijena 200 grama čokolade za kuhanje iznosi: 10,99 kuna; (c) cijena 300 grama čokolade za kuhanje iznosi: 14,99 kuna.

### **8.6. Segmentacija na temelju dizajna proizvoda**

Za ovaj je segmentacijski pristup određivanja cijena ključno to da poduzeće ponudi proizvod po nižoj cijeni cjenovno osjetljivim kupcima, ali pritom takav proizvod, iako je njima prihvatljiv, nije prihvatljiv i cjenovno neosjetljivim kupcima koji ga plaćaju po višoj cijeni. Primjer mogu biti poslovni putnici koji su manje cjenovno osjetljiv tržišni segment u usporedbi s ostalim cjenovno osjetljivi(ji)m putnicima. Poslovnim putnicima, naime, više odgovara fleksibilan aranžman, mogućnost zamjene avionske karte, pa to i plaćaju po višoj cijeni (Nagle i Holden, 1995.).

### **8.7. Segmentacija na temelju skupine proizvoda**

Ova se taktika često i uspješno koristi kako bi se odredila cijena neke ponude koja podrazumijeva da su proizvodi složeni u paket, te da su međusobno povezani s obzirom na vrijednost koju nude određenom tržišnom segmentu (Nagle i Holden, 1995.).

Kao primjer mogu se navesti restorani koji nude (a) jeftiniju verziju dnevnog obroka i (b) skuplju verziju obroka koji je à la carte (Monroe, 2003.). Pritom (a) dnevni obrok podrazumijeva paket (skupinu) proizvoda kojeg čine juha, glavno jelo, salata i desert koje karakterizira jedna cijena (npr. 35,00 kuna), za razliku od (b) obroka à la carte kojega čine jela po narudžbi (i čija je cijena viša od cijene paketa proizvoda, te iznosi npr. 70,00 kuna). Kao drugi primjer mogu se navesti kina, restorani, maloprodajni lanci itd., u okviru trgovačkog centra koji svojim posjetiteljima, odnosno kupcima nude besplatno trosatno parkiranje u garaži trgovačkog centra (naravno, uz plaćenu kino ulaznicu, kupljen obrok ili ostvarenu kupnju u najmanjem iznosu od npr. 200,00 kuna). Kao treći primjer može se navesti koncertna dvorana čija je cijena karte u pretplati za koncertnu sezonu (koju čini nekoliko izvedbi) niža od cijene karte pojedine izvedbe. Ovdje je vidljiva i kombinacija segmentacijskog određivanja cijene za paket proizvoda, ali i vremena kupnje (kako bi se učinkovitije upravljalo potražnjom).

Kao primjer podvarijante ove taktike, može se navesti i tzv. *value-added bundling* pristup, koji podrazumijeva sljedeće: postojećem proizvodu ne snižava se cijena već kupnjom dodatnih proizvoda u paketu cjenovno osjetljivi potrošači ostvaruju dodatnu vrijednost (Nagle i Holden, 2002.). Kao primjer može se navesti hotel koji nudi zdravstveno osiguranje svojim gostima, i to na sljedeći način: za dodatnih 25,00 kuna tijekom višednevnog boravka u hotelu, ako se za tim pokaže potreba, hotelski liječnik je na raspolaganju 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu. U ovakvim slučajevima, cjenovno osjetljiviji potrošači češće prihvaćaju ovu ponudu, dok cjenovno manje osjetljivi potrošači rjeđe su za istu zainteresirani.

U svakom slučaju, a kao što to navode Nagle i Holden (1995.), što se tiče taktike segmentacijskog određivanja cijene za paket proizvoda, vidljiva je njezina široka rasprostranjenost: od proizvoda svakodnevne potrošnje do usluga; od nužnih potrepština do zabavnih sadržaja.

---

#### LITERATURA:

1. Armstrong, G., Kotler, P. (2011.), Marketing: An Introduction, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  2. Branding Strategy Insider: Insight for Brand Builders, dostupno na: [www.brandingstrategyinsider.com](http://www.brandingstrategyinsider.com), (11.11.2008.)
  3. Hogan, J., Nagle, T. (2006.), Segmented Pricing: Using Price Fences to Segment Markets and Capture Value, SPG Insights, dostupno na: [http://pricing2b.com/web\\_documents/segmented\\_pricing.pdf](http://pricing2b.com/web_documents/segmented_pricing.pdf) (5.5.2015.)
  4. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006.), Osnove marketinga, Mate, Zagreb.
  5. Landsburg, S. E. (2002.), Price Theory & Applications, South-Western, Cincinnati, OH.
  6. Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M., Netemeyer, R. G. (1993.), "Price Perceptions and Consumer Shopping Behaviour: A Field Study", Journal of Marketing Research, Vol. 30, No. 2, str. 234-245.
  7. Monroe, K. B. (2003.), Pricing: Making Profitable Decisions, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
  8. Nagle, T. T., Hogan, J. E. (2006.), The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  9. Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  10. Nagle, T. T., Holden, R. K. (2002.), The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  11. Lowengart, O. (2002.), „Reference price conceptualisations: An integrative framework of analysis“, Journal of Marketing Management Vol. 18, No. 1, str. 145-171.
  12. Vranešević, T., „Segmentacija tržišta, predviđanja, pozicioniranje“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2007.), Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 119-153.
  13. Yelkur, R., Herbig, P. (1997.), „Differential pricing for services“, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 15, No. 4, str. 190-194.
  14. Yelkur, R., NeĀveda DaCosta, M. M. (2001.), „Differential pricing and segmentation on the Internet: the case of hotels“, Management Decision, Vol. 30, No. 4, str. 252-261.
-

## 9. INTERAKCIJA CIJENE I OSTALIH ELEMENATA MARKETINŠKOG MIKSA

Pojam 4P ili marketinški miks u marketinšku je literaturu 1975. godine uveo McCarthy. Pojmom 4P nastoje se opisati glavne odluke koje moraju donijeti marketinški stručnjaci, a koje se vežu uz proizvod, cijenu, promociju, te prodaju i distribuciju (Goldsmith, 1999.).

Za sve elemente marketinškog miksa karakteristična je sinergija, a to znači da sve aktivnosti koje se poduzimaju vezano uz pojedini element, kada se sumiraju, povećavaju međusobnu učinkovitost, odnosno učinkovitost koherentnog marketinškog miksa. Drugim riječima, učinak koherentnog marketinškog miksa rezultira iz činjenice da se svi elementi kombiniraju, ali također svaki od njih ujedno i podržava i pojačava ostale elemente miksa (Hanna i Dodge, 1995.).

U okviru Cjeline 1, vidjeli smo da je cijena u odnosu na druge elemente marketinškog miksa po nečemu specifična. Prisjetimo se da su proizvod, promocija, prodaja i distribucija ono što predstavlja pokušaj poduzeća da kreira vrijednost za potrošača, no za poduzeće to neminovno predstavlja trošak. Sve aktivnosti koje se odnose npr., na razvoj novog proizvoda ili promjene fizičke strukture postojećeg proizvoda, promjene ambalaže, kao i aktivnosti koje se tiču kreiranja oglašavačkih aktivnosti, aktivnosti unapređenja prodaje, te distributivna aktivnost, sve one generiraju troškove (Kotler, 2006.).

Za razliku od toga, cijena nije primarno ta koja je zadužena za kreiranje vrijednosti za potrošača (kao što je to slučaj s ostalim elementima miksa). Cijena je ta koja „pobire urod“ od onoga što je vrijednost za potrošača, i kao takva za poduzeće predstavlja izvor prihoda, a što je osnovna razlika između nje i ostalih elemenata miksa (Nagle, 1987., u: „Introduction: Pricing as an Element of the Marketing Mix“, str. 5, [http://www.sagepub.com/upm-data/43169\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/43169_1.pdf)).

Nadalje, poznato je da se utjecaj konkurentskih snaga poduzeća ogleda u njegovoj usmjerenosti potrošačima i u zadovoljavanju njihovih potreba i želja, ali ne samo putem ponude superiornijih proizvoda i većeg broja popratnih usluga, već i kroz učinkovito određivanje cijena (Dickson, 1992.). Stoga je razumljivo da se cijena kao element marketinškog miksa ne može odvojiti od ostalih elemenata marketinške strategije. Štoviše, interakcija cijene i ostalih elemenata miksa odvija se u oba smjera: cijena utječe na ostale elemente miksa (utječe na potrošačevu percepciju obilježja proizvoda, učinkovitost oglašavačkih aktivnosti i na pozornost koja će biti pridana kanalima distribucije), ali i ostali elementi miksa utječu na cijenu; drugim riječima, i proizvod, i njegova promocija, kao i njegova distribucija, utječu na uspjeh određene cjenovne strategije (Nagle i Holden, 1995.).

Nagle i Holden (2002.) ukazuju i na to da, premda je proces određivanje cijene zasebna, jedinstvena i specijalizirana marketinška aktivnost, rezultirajuća cjenovna strategija integralni je dio širih marketinških aktivnosti poduzeća. To znači da se uspjeh postiže koordinacijom svih elemenata marketinškog miksa (Nagle i Holden, 1995.), odnosno ostvarivanjem konzistentnosti među elementima (Hanna i Dodge, 1995.).

No, postavlja se pitanje: što se podrazumijeva pod pojmom konzistentnosti elemenata marketinškog miksa?

Konzistentnost se odnosi na logičnu i korisnu usklađenost među pojedinim elementima. Za pojašnjenje navedenog, možemo uzeti primjer prestižnih proizvoda; pa tako npr., odrediti nisku cijenu prestižnom proizvodu nije konzistentno; distribuirati prestižni proizvod kroz neadekvatne distribucijske kanale koji pružaju nisku kvalitetu usluge, također nije konzistentno. Općenito gledano, prestižne proizvode karakterizira izvrsna kvaliteta; u odnosu na konkurenciju, cijene su visoko postavljene, a takvi se proizvodi distribuiraju kroz pomno odabrane distribucijske kanale koji pružaju visoku razinu usluge. I obrnuto, proizvode koji nisu prestižni, karakterizira (u odnosu na prestižne proizvode), obično barem nešto niža kvaliteta (u pojedinim slučajevima i niska kvaliteta), intenzivna distribucija, te cijene koje su niže od cijena prestižnih proizvoda ili su u pitanju penetracijske cijene (Hanna i Dodge, 1995.; Quelch, 1987.).

U nastavku se pojašnjava interakcija cijene i svakog od elemenata marketinškog miksa.

### **9.1. Interakcija cijene i proizvoda**

Nagle i Holden (1995.) proizvod smatraju najsnažnijim sredstvom marketinških stručnjaka kojim se može utjecati na cijenu, a za to navode nekoliko pojašnjenja. Kao prvo, proizvod može biti zamišljen i oblikovan tako da je po svojim obilježjima namijenjen cjenovno osjetljivim potrošačima, što znači da će i njegova cijena biti vjerojatno relativno niska; i obrnuto, proizvod može biti dizajniran tako da je po svojim obilježjima namijenjen cjenovno manje osjetljivim potrošačima pa će se za isti moći primijeniti cjenovna strategija pobiranja vrhnja. Konačno, proizvod može biti kreiran u vidu paketa nekoliko proizvoda, a kao takav svojim obilježjima će podupirati cjenovnu politiku određivanja cijena skupini (paketu) proizvoda, i bit će usmjeren tržišnom segmentu, obično cjenovno osjetljivijih potrošača, koji će cijeniti mogućnost da si jednom kupnjom i za jednu cijenu priskrbe dva ili više različitih proizvoda.

Nadalje, u kontekstu interakcije cijene i proizvoda, treba istaknuti i da utjecaj prodaje jednog proizvoda na prodaje ostalih proizvoda na tržištu može biti povoljan ili nepovoljan (Nagle i Holden, 2002.). Kada govorimo o proizvodima koji su supstituti, govorimo o nepovoljnom utjecaju prodaje jednog proizvoda na prodaju drugog proizvoda. Drugim riječima, supstituti su proizvodi za koje je karakteristična pozitivna križna elastičnost potražnje (Landsburg, 2002.). Većina supstituta su različite marke u okviru iste kategorije proizvoda te povećana prodaja jedne marke dovodi do smanjene prodaje druge marke (npr., u kategoriji proizvoda kao što su prirodne izvorske vode, povećanje prodaje marke A dovodi do smanjenja prodaje marke B). No, ponekad se supstituti javljaju i u potpuno drugačijim proizvodnim kategorijama; kao npr. tjestenina čija prodaja poraste kada se poveća cijena mesa (Nagle i Holden, 2002.).

S druge strane, ako je utjecaj prodaje jednog proizvoda na prodaje ostalih proizvoda na tržištu povoljan, onda je riječ o komplementarnim proizvodima (Nagle i Holden, 1995.). Komplementarni su

oni proizvodi koje karakterizira negativna križna elastičnost potražnje i za koje potrošači imaju tendenciju da ih koriste zajedno, kao npr. kavu i mlijeko (Landsburg, 2002.). Nadalje, kao primjer koji pojašnjava negativnu križnu elastičnost potražnje, može se navesti situacija u kojoj je došlo do smanjenja cijena automobila, što je dovelo do povećanja potražnje za gorivom (Sabolić, 2013.).

Komplementarnost nastaje iz dva razloga (Nagle i Holden, 2002):

- (1) postoji nužnost korištenja dva ili nekoliko proizvoda u kombinaciji kako bi se riješio nastali problem za potrošača, odnosno kako bi se zadovoljila njegova potreba ili želja (npr. kupnja osobnog računala i programskog paketa); i
- (2) kupnjom proizvoda u paketu potrošač ostvaruje veću učinkovitost, što je vidljivo u njegovim nastojanjima da kupnjom nekoliko komplementarnih proizvoda od istog prodavača uštedi vrijeme te fizičku i mentalnu energiju (npr., potrošač može preferirati kupnju deterdženta za strojno pranje rublja i omekšivača, kao paketa proizvoda po nižoj cijeni nego kada bi se svaki od tih proizvoda prodavao, odnosno kupovao zasebno, a time se u ovom konkretnom slučaju prije svega smanjuje potrošačev primarni novčani trošak, a to je cijena).

Nagle i Holden (2002.) navode da će nerijetko prodavaonice jednom od komplementarnih proizvoda odrediti cijenu na način da isti postane tzv. cjenovni lider, odnosno primijenit će politiku promotivnog određivanja cijena, i to vodstvo u cijenama (Dibb et al., 1995.). U tom je slučaju cijena određena na relativno niskoj razini, a cilj je privući potrošače na prodajno mjesto i potaknuti ih na kupnju ostalih komplementarnih (ali i nekomplementarnih) proizvoda iz prodajnog asortimana (Daly, 2002.; Hartman et al., 1996.). Naravno, pretpostavka je da će potrošači u ovom slučaju više cijeniti prikladnost obavljene kupnje na jednom prodajnom mjestu, odnosno bit će im važnije smanjenje ostalih sekundarnih novčanih i nenovčanih troškova<sup>20</sup> kojima bi inače bio izložen, nego činjenica da su na nekom drugom prodajnom mjestu sve ostale potrebne proizvode mogli naći i po nižim cijenama. Potrebno je još istaknuti da ova cjenovna politika neće biti uspješna ako potrošači na prodajno mjesto dolaze kupiti samo proizvode koji su na sniženju (Daly, 2002.). Drugim riječima, ova će cjenovna politika imati smisla ako će potrošači na prodajnom mjestu osim trenutnih cjenovnih lidera odabrati i neke druge proizvode čija cijena nije snižena, jer će se upravo prodajom takvih proizvoda moći ublažiti smanjeni prihodi, a koji se ostvaruju prodajom proizvoda koji su trenutno označeni kao cjenovni lideri.

Promotivna cjenovna politika cjenovnog vodstva česta je prilikom određivanja cijene namirnica i uopće proizvoda široke potrošnje (dakle, proizvoda koji se kupuju i troše na dnevnoj, tjednoj i/ili mjesečnoj osnovi), a s obzirom na vrstu prodajnih objekata ovu će cjenovnu politiku redovito provoditi supermarketi i hipermarketi koji su spremni preuzeti gubitke na nekoliko proizvoda – cjenovnih lidera, jer je dakle pretpostavka da će potrošači dolaskom na prodajno mjesto radi kupnje cjenovnog lidera, ostvariti u tom trenutku i ostatak svoje kupnje: kupit će i druge proizvode čija

---

<sup>20</sup> Za detaljniju kategorizaciju sekundarnih novčanih i nenovčanih troškova, vidjeti Cjelinu 3.

cijena nije snižena, te je profitabilna (Nagle i Holden, 2002.; Kotler et al., 2009.). Razlog zašto će ovu cjenovnu politiku prije primijeniti upravo supermarketi i hipermarketi, a ne toliko često konvencionalne „obične“ prodavaonice, odnosno „prodavaonice u susjedstvu“, jest taj što supermarketi i hipermarketi mogu ponuditi veći broj cjenovnih lidera i veći popust; naime, ove vrste prodajnih objekata imaju više (komplementarnih) proizvoda koje mogu ponuditi potrošačima, a koje u prodavaonicu privuku upravo cjenovni lideri.

Nadalje, postavlja se pitanje, koji su proizvodi najčešće označeni kao cjenovni lideri?

Kao prvo, riječ je o proizvodima koji se kupuju često jer većina potrošača pamti cijene tek malog broja proizvoda, i to prvenstveno onih koje često kupuje. Te cijene potrošači koriste kao referentne točke kako bi odlučili o tome hoće li kupiti određeni proizvod na određenom prodajnom mjestu. Kao drugo, cjenovni lideri su često oni proizvodi koje kupuju prvenstveno cjenovno osjetljivi kupci. Različiti tržišni segmenti ne samo da se razlikuju po stupnju cjenovne osjetljivosti već se (ovisno o fazi životnog ciklusa obitelji) razlikuju i njihove kombinacije proizvoda koje kupuju (Nagle i Holden, 1995.). U tom kontekstu, ako kao primjer uzmemo prosječnu četveročlanu obitelj s malom djecom, možemo reći da se veći dio dohotka troši na hranu, odjeću i igračke (Kesić, 2006.) i općenito su takvi potrošači osjetljiviji po pitanju na kojem prodajnom mjestu obaviti svoju kupnju. Stoga je marketinškim stručnjacima u području maloprodaje korisno znati i u kojoj se fazi životnog ciklusa nalaze njihovi potrošači i kakva je struktura njihove potrošnje, odnosno koji su to tipični proizvodi koje uobičajeno troše. Ovo saznanje može im biti od pomoći u odabiru ciljanih proizvoda koji se mogu označiti cjenovnim liderima jer time, a kako to navode Nagle i Holden (1995.), prodajno mjesto može privući ciljani cjenovno osjetljiv segment potrošača bez snižavanja cijena i umanjivanja profita ostalih proizvoda koji nisu primarno namijenjeni ovom tržišnom segmentu.

## **9.2. Interakcija cijene i promocije**

Cijena je i u interakciji s promocijskom aktivnostima poduzeća. Prisjetimo se, promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, persuazija i/ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti (Tkalac Verčić, u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007., str. 209.). Ili jednostavnije rečeno, cilj je promocije informirati, uvjeriti i potaknuti na kupnju.

Učinkovito određena cijena najviše nadopunjava napore dvaju promocijskih oblika, i to oglašavanja i osobne prodaje, no značajna je i uloga cijene kao sredstva unapređenja prodaje. Zbog snažne povezanosti cijene i komunikacijskih aktivnosti poduzeća, cjenovni stručnjaci u poduzeću nerijetko blisko surađuju s oglašavačkim agencijama i stručnjacima zaduženima za prodajne poslove (Nagle i Holden, 1995.).

Kao dominantan promocijski oblik na tržištu krajnje potrošnje, za oglašavanje se može reći da i povećava, ali i smanjuje cjenovnu osjetljivost potrošača, već ovisno o tome što se komunikacijom želi postići kod potrošača:

- ili dojam racionalne kupnje, pa se u tome se slučaju koriste racionalni oglašavački apeli, a osnovni je argument „zašto platiti više“; ovo je ujedno i tzv. apel pristupačne cijene, u okviru kojega upravo cijena proizvoda ili usluge postaje dominantan dio oglašavačke poruke (Tkalac Verčić, u: Previšić, ur., 2011.);
- ili dojam da je proizvod po nečemu poseban, pa se u tom slučaju koriste emocionalni oglašavački apeli s osnovnim argumentom „proizvod je jedinstven, a njegova je cijena opravdana“.

No, pored ovih postoje i brojni drugi apeli koji se koriste u oglašavačkim kampanja i kojima se može utjecati na percepciju vrijednosti kod potrošača.

Većina je stručnjaka mišljenja da oglašavanje povećava osjetljivost potrošača na cijene budući da ovakvim oblikom komunikacije potrošači postaju svjesniji broja i različitosti proizvoda na tržištu te na osnovu razmatranja ponuđenih rješenja donose odluku o tome što i gdje kupiti. Tu dolazi do izražaja tzv. efekt supstitucije; budući da su svjesni jeftinijih supstituta, potrošači postaju više cjenovno osjetljivi te uz istu razinu dohotka, više kupuju jeftinije, odnosno manje skuplje proizvode. Nadalje, poduzeća koja primjenjuju strategiju penetracijskih cijena, oglašavanje koriste kako bi naglasili jednaku kvalitetu proizvoda, ali koja se ostvaruje po nižoj cijeni u odnosu na konkurenciju. Takvo oglašavanje ima persuazivnu funkciju i nastoji potrošačima ukazati da je upravo cijena ta koja bi trebala biti najznačajniji vrednujući kriterij prilikom konačne odluke o kupnji proizvoda (Nagle i Holden, 2002.). Dakle, osnovni je argument: „zašto platiti više?“, a potrošači se ohrabruju na odabir oglašavanog proizvoda niže cijene kako bi si osigurali veću vrijednost procesom kupnje (ovdje ponovno treba istaknuti da proizvod ne mora nužno biti jeftin, ali je njegova percipirana vrijednost zbog odnosa percipiranih koristi i troškova viša ili visoka).

Kao primjeri, mogu se navesti slogani koje smo imali priliku vidjeti i čuti u okviru hrvatske poslovne prakse: „Zašto platiti više?“, „Sve više je previše“, „Kvaliteta je kod nas najjeftinija“, „Najjeftinije i točka“, ali i slogan „Simply clever“ itd.

Suprotno navedenom, oglašavanje koje naglašava jedinstvenu vrijednost proizvoda također je često (npr., „Das Auto“, „It's a Sony“) i u okviru istog se ne stavlja naglasak na cijenu. U tom kontekstu, Nagle i Holden (2002.) ističu da oglašavanje može utjecati i na smanjivanje cjenovne osjetljivosti potrošača jer se u komunikaciji s potrošačima pojačava njihova percepcija da su proizvodi poduzeća superiorniji od ponude konkurencije, pa je ovdje riječ o tzv. učinku jedinstvene vrijednosti koju marka pruža.

Kao primjer navedenog u okviru hrvatske poslovne prakse može se još navesti i oglašavačka kampanja poduzeća koje proizvodi salame od pilećeg mesa (poruka oglasa je: „Ako kupujete kopije, očekujte okus po kopijama; inače, kupujte original“).



Na smanjivanje cjenovne osjetljivosti potrošača može utjecati i osobna prodaja.

Osobna prodaja posebno dolazi do izražaja na poslovnom tržištu gdje predstavlja dominantan promocijski oblik, ali svoju ulogu ima i na tržištu krajnje potrošnje, i to prilikom kupnje skup(lj)ih trajnih proizvoda. Stoga, ako su obilježja proizvoda jedinstvena, onda takvi proizvodi zahtijevaju veći komunikacijski napor kako bi se potrošačima ista razjasnila, te kako bi se opravdala viša ili čak i visoka cijena takvog proizvoda. Ono što treba imati na umu jest to da niti jedno poduzeće ne može odrediti cijenu koja odražava superiorni aspekt proizvoda dok kupcima prvo ne komunicira pravu vrijednost proizvoda. Stoga dobro uvježbano prodajno osoblje, koje na pravi način zna komunicirati potrošačima jedinstvena obilježja proizvoda i način njegova korištenja, može značajno smanjiti cjenovnu osjetljivost potrošača; takvo prodajno osoblje uviđa kako potrošači koriste proizvod, s kojim se problemom susreću, predlaže alternativni način korištenja, te zna kako potrošač može povećati uštedu, a sve to može dovesti do većeg zadovoljstva i lojalnosti potrošača, odnosno do smanjivanja njegove cjenovne osjetljivosti (Nagle i Holden, 1995.).

Konačno, interakcija cijene i unapređenja prodaje prisutna je u vidu različitih vrsta sniženja cijene.

Ovdje je korisno istaknuti da je cilj je većine strategija koje koriste cijenu kao promocijsko sredstvo potaknuti potrošače na kupnju i isprobavanje proizvoda koji se često kupuje.

Nagle i Holden (2002.) ističu četiri vrste sniženja cijena:

- a) specijalne ponude (u vidu specijalno označenih pakiranja proizvoda),
- b) kuponi,
- c) rabati i
- d) besplatni uzorci,

Prethodno navedene četiri vrste sniženja cijena, Nagle i Holden (2002., str. 252-253) pojašnjavaju na sljedeći način.

Ad a) Specijalne ponude predstavljaju jednostavna i privremena sniženja cijene proizvoda koja su najčešća su u slučaju novih proizvoda na tržištu, ali i u slučaju postojećih proizvoda koji se usmjeravaju novim kupcima. Kao primjer možemo navesti oglašavačku kampanju jednog od mobilnih teleoperatera prigodom božićnih blagdana: "Ovog Božića 1000 kuna za nove pretplatnike".

No, Nagle i Holden (2002.) ističu i određene probleme koje specijalne ponude u vidu privremenih sniženja cijena povlače za sobom.

- 1) Prvi je problem hoće li privremeno sniženje veleprodajne cijene zaista rezultirati i privremenim sniženjem maloprodajne cijene; drugim riječima, hoće li sniženje cijene zaista i „doći“ do krajnjeg potrošača;
- 2) Također, postoji mogućnost da će ovakvo sniženje cijene potrošači interpretirati na način da je došlo do promjene u funkcionalnim obilježjima proizvoda, ili jednostavnije rečeno, da je došlo do

smanjenja kvalitete proizvoda. Kako bi riješili ili barem umanjili ovakvu negativnu posljedicu sniženja cijene, poduzeća mogu na specijalnim pakiranjima proizvoda otisnuti informaciju o privremenom sniženju cijene koja pritom ukazuje i na jedinstvenu priliku isprobavanja, odnosno korištenja proizvoda. Ovdje bismo kao primjer mogli navesti ponudu jedne digitalne televizije na hrvatskom tržištu: "Isprobajte naš proizvod u probnom periodu od 3 mjeseca."

- 3) Još jedan od problema koji se veže uz specijalne ponude je i kako ponudu usmjeriti samo na nove potrošače koji po prvi puta kupuju proizvod, a smanjiti broj postojećih potrošača koji mogu nekoliko puta iskoristiti navedeno sniženje. Kao jedno od rješenja nameće se korištenje kupona, koji predstavljaju karticu ili svojevrsnu potvrdu koja se može zamijeniti za novčani popust prilikom kupnje proizvoda ili usluge (Milinović, u: Previšić, ur., 2011.).

Ad b) Nagle i Holden (2002., str. 253) ističu da primjenom kupona poduzeće rješava sva tri problema, što objašnjava njihovu popularnost i učestalost korištenja. Kuponi koji su distribuirani točno određenim potrošačima koji se po prvi puta susreću s tim proizvodom znače i veću vjerojatnost da će upravo oni iskoristiti mogućnost kupnje po nižoj cijeni; dakle, smanjuje se broj kupnji po sniženim cijenama od strane postojećih potrošača kojima isti nisu usmjereni. Kuponi mogu dovesti i do toga da potrošači vrše pritisak na maloprodajno mjesto da u svoj asortiman uvrsti određeni proizvod koji se na istom tom mjestu onda može kupiti po nižoj cijeni uz predodjenje kupona (Nagle i Holden, 2002.).

Ad c) Rabati također (kao i kuponi) rješavaju se sva tri prvobitno iskazana problema koja se vežu uz specijalne ponude, ali su rabati ipak manje popularni među potrošačima (Nagle i Holden, 2002., str. 253). Rabat predstavlja način povrata novca na temelju dokaza da je određena količina proizvoda kupljena (Vaniček, u: Previšić, ur., 2011.). Zapravo je riječ o povratu dijela novca od iznosa prodajne cijene, a povrat vrši prodavač potrošaču. Taj povrat mora biti veći od iznosa koji potrošač troši u vidu vremena i poštanskih troškova slanja dokaza o zahtijevanoj količini potrošnje, a kako bi prijavio pravo na popust.

Ad d) Konačno, besplatni uzorci predstavljaju oblik unapređenja prodaje koji je namijenjen poticanju probne kupnje, a radi se o ponudi besplatnih proizvoda u manjem pakiranju koji se nude potrošaču na probu (Nola, u: Previšić, ur., 2011.). U odnosu na kupone i rabate, za potrošače besplatni uzorci predstavljaju još prikladniji način isprobavanja i upoznavanja s proizvodom, a kako to navode Nagle i Holden (1995., str. 253), znatno veći postotak potrošača će biti skloni besplatnim uzorcima nego kuponima ili rabatima. Međutim, visoki troškovi vezani uz primjenu besplatnih uzoraka, opravdavaju ovu taktiku samo za proizvode koji se kupuju često, na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj osnovi (npr., šampon za kosu, instant kava itd.). Zbog visokih troškova veličina uzorka treba biti tolika tek da omogućí potrošaču adekvatnu probu proizvoda. Također, ovaj oblik unapređenja prodaje prihvatljiviji je za veća i financijski jača poduzeća (Nola, u: Previšić, ur., 2011.).

### 9.3. Interakcija cijene i distribucije

Distribucija je također jedan od ključnih elemenata marketinškog miksa i neminovno je u interakciji s cijenom. U kontekstu interakcije cijene i distribucije Nagle i Holden (1995.) naglašavaju da kanali distribucije imaju ključnu ulogu u implementaciji cjenovne strategije. Kao i u slučaju ostalih elemenata miksa, tako i odabir kanala distribucije treba nadopuniti odluke o cijeni proizvoda. Drugim riječima, način na koji se proizvod distribuira također utječe na to kako će biti određena njegova cijena, i to preko potrošačeve percepcije vrijednosti. Distribucijski kanali utječu na potrošačevu percepciju svih proizvoda koji se nalaze na tom prodajnom mjestu i koje potrošač međusobno uspoređuje (tu posebno do izražaja dolazi koncept eksterne referentne cijene). Na percepciju vrijednosti utječe i imidž proizvoda koji se nude na nekom prodajnom mjestu. Wheatley i Chiu (1977.) su eksperimentalnim istraživanjem utvrdili da što je imidž prodavaonica u kojima se određene marke prodaju pozitivniji, to je i veća percipirana kvaliteta dotičnih maraka. Stoga i odluke o distribuciji i cijeni moraju biti pažljivo koordinirane. Proizvodi relativno visoke cijene, koji komuniciraju jedinstvena obilježja ili osiguravaju ekskluzivnost, zahtijevaju distribucijske kanale koji će komunicirati ovakvu vrijednost proizvoda. Proizvodi čija se prodaja temelji na isticanju njihove relativno niske cijene zahtijevaju kanale distribucije koji će potrošače učiniti svjesnima o njihovom postojanju na tržištu, ali koji neće iziskivati visoke troškove (Nagle i Holden, 2002.).

---

#### LITERATURA:

1. Daly, J. L. (2002.), *Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*, Wiley, New York, NY.
2. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O. C. (1995.), *Marketing, Mate*, Zagreb.
3. Dickson, P. R. (1992.), "Toward a General Theory of Competitive Rationality", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, str. 69-83
4. Goldsmith, R. E. (1999.), "The personalized marketplace: beyond the 4Ps", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, No. 4., str. 178-185.
5. Hanna, N., Dodge, H. R. (1995.), *Pricing: Policies and Procedures*, Macmillan Press, Houndmills, UK.
6. Hartman, D. E., Lindgren, J. H., Jr., Shimp, T. A. (1996), *Marketing: An Interactive Learning System*, The Dryden Press/Harcourt Brace College Publishers, Orlando, FL.
7. Kesić, T. (2006.), *Ponašanje potrošača, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Opinio, Zagreb.
8. Kotler, P. (2006.), *Kotler o marketingu: kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima*, Poslovni dnevnik/Masmedia, Zagreb.
9. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009.), *Marketing Management*, Pearson/Prentice Hall.
10. Landsburg, S. E. (2002.), *Price Theory & Applications*, South-Western, Cincinnati, OH.
11. Milinović, S., Kupon (enciklopedijska natuknica), u: Previšić, J. urednik (2011.), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
12. Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
13. Nagle, T. T., Holden, R. K. (2002.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, 3rd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

14. Nola, D., Besplatni uzorak (enciklopedijska natuknica), u: Previšić, J. urednik (2011.), Leksikon marketinga, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
  15. Sabolić, D. (2013.), Karakteristike ponude i potražnje, bilješke s predavanja, Fakultet elektrotehnike i računarstva;  
[https://bib.irb.hr/datoteka/623120.Inzeko03\\_Karakteristike\\_ponude\\_i\\_potraznje\\_130324.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/623120.Inzeko03_Karakteristike_ponude_i_potraznje_130324.pdf)  
(10.5.2015.)
  16. Tkalac Verčić, A., Apel (enciklopedijska natuknica), u: Previšić, J. urednik (2011.), Leksikon marketinga, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
  17. Tkalac Verčić, A., „Promocija“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2007.), Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 209-243.
  18. Vaniček, V. Rabatne markice u maloprodaji (enciklopedijska natuknica), u: Previšić, J. urednik (2011.), Leksikon marketinga, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
  19. Wheatley, J. J., Chiu, J. S. Y., "The Effects of Price, Store Image, and Product and Respondent Characteristics on Perceptions of Quality", Journal of Marketing Research, Vol. 14, No. 2, str. 181-186.
-

## **10. KONKURENTSKE PREDNOSTI I CIJENE**

U suvremenom konkurentnom okruženju cilj poslovnog subjekta je biti bolji od konkurencije, zadržati postojeće i privući nove potrošače (Urbancová, 2013.) i stoga konkurentnost poduzeća predstavlja temelj njegova uspjeha. Prema Porteru (2008., str. 16.), konkurentska prednost predstavlja samu srž poslovanja poduzeća na konkurentskim tržištima. Stoga, u visokokonkurentnom okruženju poduzeće se treba fokusirati na postizanje specifične i održive konkurentske prednosti jer je ona ključ dugoročne profitabilnosti.<sup>21</sup>

U ovom kontekstu, a kako to navode Dolan i Simon (1996., str. 96), prepoznavanje konkurentskog aspekta cijene postalo je izrazito važno u današnjem visokokonkurentnom okruženju. Cijena tako s jedne strane pomaže i u definiranju konkurentske pozicije poduzeća, odnosno kako će potrošači percipirati neko poduzeće i njegove proizvode (Dolan i Simon, 1996., str. 83), no s druge strane, i cijena ovisi o konkurentske prednosti poduzeća. Stoga će u okviru ove cjeline biti objašnjeno kako poduzeća temeljem svoje konkurentske prednosti odabiru profitabilnu cjenovnu strategiju.

### **10.1. Konkurentska prednost**

Konkurentska prednost je neki aspekt proizvoda koji ponuđaču istog daje prednost na tržištu pred njegovim konkurentima; riječ je o prednostima koje ovise o određenim čimbenicima, a koje posjeduje neki ponuđač, i u kojima ga njegovi konkurenti ne mogu dostići ili prestići (Ekonomski leksikon, 1995.). Najjednostavnije rečeno, konkurentska prednost je ono u čemu je poduzeće najbolje. Poduzeće ne mora biti najveće na svijetu, u regiji ili državi; ono mora biti najbolje u ponudi vrijednosti svojim potrošačima, odnosno najbolje u onome što ga diferencira od drugih, a drugi ga u tome ne mogu dostići niti prestići. Stoga se za konkurentske prednosti poduzeća može reći da je izvor njegove dominacije na tržištu.

Prethodno je istaknuto da cijena pomaže i u definiranju konkurentske pozicije poduzeća, ali će cijena ovisiti i o konkurentske prednosti poduzeća. Prisjetimo se nekih osnovnih dosad usvojenih spoznaja. Kada smo govorili o cjenovnoj osjetljivosti potrošača, tada smo vidjeli da ako proizvod ima jedinstveno obilježje koje ga diferencira od ostalih proizvoda na tržištu, potrošači su spremni platiti i premijsku cijenu za taj proizvod. Kada smo govorili o konkurenciji, tada smo uvidjeli kako ono poduzeće koje je u mogućnosti proizvesti neki proizvod uz ostvarivanje niskih troškova može primijeniti metodu oportunističkog određivanja cijene za taj proizvod. Također smo uvidjeli da ona poduzeća koja proizvode novi proizvod čija su jedinstvena obilježja usmjerena na zadovoljavanje specifične potrebe nekog tržišnog segmenta, i ako ta obilježja potrošači percipiraju jedinstvenima, tada ta poduzeća mogu primijeniti cjenovnu strategiju pobiranja vrhnja. Uvidjeli smo i to da, za novi proizvod koji se može razviti, odnosno proizvesti uz niže troškove u odnosu na konkurenciju, poduzeće može primijeniti strategiju penetracijskih cijena. Navedene razlike među poduzećima koje nekom poduzeću omogućuju da primijeni profitabilnu cjenovnu strategiju, a koju druga poduzeća ne

---

<sup>21</sup> U ovome je kontekstu poznata i izjava Jacka Welcha: „Ako nemate konkurentske prednosti, nemojte se natjecati.“

mogu usvojiti, čine konkurentsku prednost tog poduzeća. Drugim riječima, vidljivo je da postoje dva izvora konkurentske prednosti poduzeća: (a) niski troškovi i (b) diferencijacija proizvoda. Oba ova izvora poduzeću mogu osigurati profit i u izrazito konkurentskom okruženju (Nagle i Holden, 1995.).

Postoje, dakle, samo dva izvora konkurentske prednosti poduzeća - niski troškovi i diferencijacija, iz kojih, prema Porteru (1985.), proizlaze tri generičke konkurentske strategije kao moguća rješenja u postizanju održive konkurentske prednosti, odnosno riječ je o načinima kojima će se poduzeće uspješno suprotstaviti konkurentskim snagama na tržištu (Leksikon marketinga, 2011.).

Riječ je o sljedećim konkurentskim strategijama:

- vodstvo u troškovima (strategija niskih troškova; troškovno vodstvo)
- diferencijacija proizvoda (strategija diferencijacije)
- strategija fokusiranja (strategija fokusirane segmentacije), i to ona koja se temelji na troškovima (fokusiranje na troškove), i ona koja se temelji na diferencijaciji (fokusiranje na diferencijaciju). Strategija fokusiranja je prilično drugačija od ostalih strategija jer se temelji na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije; odnosno, poduzeće kreira svoju strategiju kako bi isključivo usluživalo odabrane segmente ili grupu segmenata u industriji. To drugim riječima znači da poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljnim tržišnim segmentima iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost (Porter, 2008., str. 32.).

Dakle, budući da postoje samo dvije vrste konkurentne prednosti (niski troškovi i diferencijacija), moglo bi se zaključiti da se konkurentska prednost može postići ili tako što će se potrošačima isporučiti jednaka vrijednost uz niže troškove od konkurencije, ili tako što će im se ponuditi veća vrijednost uz prosječne troškove (Tipurić, 1999.).

U nastavku se obrazlažu Porterove generičke konkurentske strategije troškovnog vodstva i diferencijacije, uz pojašnjenje povezanosti istih s odlukama o cijenama proizvoda.

## **10.2. Vodstvo u troškovima**

Vodstvo u troškovima (ili troškovno vodstvo) je strategija proizvodnje proizvoda uz ostvarivanje troškova koji su (značajno) niži u odnosu na konkurenciju. Ova strategija poduzeću omogućuje određivanje niske cijene i postizanje većeg tržišnog udjela ili veće profite pri prodaji po prosječnoj cijeni (Daly, 2002.).

Smanjenje troškova postiže se učinkovitom ekonomijom obujma, ali i zbog postizanja učinka iskustva. Jedna od najuobičajenijih situacija jest ta da je poduzeće proizvođač velikih količina proizvoda. Zašto? Uz proizvodnju bilo kojeg proizvoda vežu se, naime, i fiksni troškovi. Što je više jedinica proizvoda proizvedeno, troškovna se prednost očituje i u tome što se na više jedinica proizvoda pokrivaju fiksni troškovi. Kao što je već istaknuto, treba voditi računa da poduzeće - - troškovni vođa, ne mora uvijek biti i poduzeće koje je prvo proizvelo i na tržište uvelo novi proizvod, već je češće riječ o prvom poduzeću koje proizvodi velike količine proizvoda (Daly, 2002.).

Svoje izvore ova strategija ima i u kontroli zaliha, izbjegavanju dodatnih zahtjeva kupaca, minimizaciji troškova istraživanja i razvoja, pratećih usluga, komunikacijskih aktivnosti, prodajnih snaga itd. (Leksikon marketinga, 2011.). Drugim riječima, u okviru ove konkurentske strategije poduzeće je orijentirano na stalno smanjivanje troškova u svim segmentima poslovanja; „troškovi su srce strategije poduzeća“, a imati najniže troškove imperativ je i osnovni sadržaj ključnih poslovnih odluka (Tipurić, 1999., str. 5).

Daly (2002.) ističe da je zapravo riječ o strategiji koja se veže uz “standardne” proizvode, odnosno one koje karakterizira mala međusobna diferencijacija i koji su kao takvi prihvatljivi potrošačima, a k tome je potražnja za proizvodima relativno elastična (što povećava mogućnost strateškog upravljanja cijenama). Stoga je ovdje riječ o strategiji koja poduzeću omogućuje određivanje niske cijene i postizanje većeg tržišnog udjela ili veće profite pri prodaji po prosječnoj cijeni (Tipurić, 1995.; navedeno u: Krajnović, Bolfek i Nekić, 2014., str. 5).

Nadalje, budući da zakon ponude i potražnje kaže da će potrošači preferirati proizvode niže cijene, niski troškovi postaju važan izvor konkurentske prednosti; potrošači će odabrati proizvod A niže cijene u odnosu na proizvod B, ako percipiraju da su oba proizvoda barem približno identična u pogledu izvedbe, kvalitete, popratnih usluga i dr., odnosno da ne postoji specifično obilježje koje bi diferenciralo jedan proizvod od drugog. Stoga, koju specifičnu konkurentski orijentiranu cjenovnu metodu može primijeniti poduzeće u tom slučaju? Poduzeće koje može proizvesti proizvod koji je kvalitetom, izvedbom, popratnim uslugama identičan konkurentskom proizvodu, ali je proizveden uz niži trošak nego to postiže konkurent, može primijeniti metodu oportunističkog određivanja cijene i na taj način realizirati profit. Sve dok poduzeće koje je troškovni vođa u nekoj djelatnosti uspijeva zadržati svoju troškovnu prednost, njegov je profit zaštićen čak i ako konkurenti snižavaju svoje cijene, jer ovo poduzeće još uvijek može učinkovitije odgovoriti na ta sniženja budući da mu to troškovi dopuštaju (Daly, 2002.). Prethodno navedeno ilustrira primjer Forda kojega navodi i pojašnjava Daly (2002., str. 45-46.), na način kako slijedi:

Primjer proizvoda i strategije troškovnog vodstva: Fordov<sup>22</sup> Model T:

- Godina: 1908., početak proizvodnje Modela T.
  - Henry Ford shvaća da korištenjem tehnike masovne proizvodnje može proizvesti automobil koji se može priuštiti prosječna američka obitelj.
- Godina 1913., početak proizvodnje Modela T na tekućoj vrpici.
- Do 1921. godine Ford je postigao to da je dnevno mogao proizvesti tisuće vozila – što je daleko više u odnosu na godišnju proizvodnju mnogih konkurenata.

---

<sup>22</sup> U kontekstu strategije troškovnog vodstva, te izbjegavanja dodatnih zahtjeva kupaca, poznata je izjava Henryja Forda: „Kupac može dobiti bilo koju boju automobila, sve dok je ona crna.“

- Godine 1921., cijena vozila: 440,00 USD (prosječna godišnja primanja američkog kućanstva bila su 1.500,00 USD).
  - Uslijedio je cjenovni rat između Ford Motor Co. i General Motors-a (GM-ova marka koja je bila u pitanju je Chevrolet):
  - GM snižava cijenu Chevroleta na 645,00 USD, a Ford snižava cijenu Modela T na 415,00 USD
  - GM: 625,00 USD vs. Ford: 390,00 USD
  - GM gubi 50,00 USD po vozilu
  - Ford: 355,00 USD (rujan 1921.) – dakle, cijena je snižena s prvobitnih s 440,00 USD na 355,00 USD
- Prosinac 1921. godine:
  - Ford ima 1,6 mil. prodanih vozila (62% tržišnog udjela)
  - Razlog: količina prodanih automobila i fiksnih troškova, te iskustvo u proizvodnji.
  - GM ima 4% tržišnog udjela i 8,7 mil. dolara gubitka.
- Međutim, 1926. godine tržišni udio Forda pada: na 28%.
- Razlog?
  - Promjena preferencija kupaca koji su za drugi automobil u kućanstvu bili spremni platiti i više cijenu. Ford je naime bio fokusirana na postizanje niskih troškova, ali je pritom zanemario mogućnost promjene u preferenciji kupaca. Nakon kupnje Modela T, kupci su zadovoljili prvobitnu potrebu za osobnim automobilom, te uskoro počinju razmišljati i o kupnji novoga automobila koji bi riješio njihov problem prijevoza, ali i koji bi ispunio njihove želje u pogledu drugačije boje, stila i drugih obilježja automobila, a za to su bili spremni platiti i više cijenu vozila u odnosu na cijenu Fordovog Modela T.. Budući da se okrenuo strategiji diferencijacije, GM je spremno odgovorio na promijenjene želje i preferencije tržišta, dok je Ford, da bi odgovorio na ovakve preferencije kupaca, morao u potpunosti redizajnirati proizvodnju, odnosno prilagoditi je tako da se tržištu više ne nudi samo jedan model automobila, u jednoj (crnoj) boji.

Iz prethodnog je primjera vidljivo da unatoč prednostima postizanja niskih troškova, a time i mogućnosti određivanja niskih cijena, postoje određeni rizici strategije vodstva u troškovima (Porter, 1985.):

- Troškovni vođa zbog svojega fokusa na postizanje niskih troškova može ne zamijetiti promjene u preferencijama potrošača i potrebu izmjene nekih obilježja proizvoda.



- Vodstvo u troškovima može zaštititi profit od sniženja cijena konkurenata, ali ne može eliminirati prijetnju ulaska novih konkurenata koji, između ostalog mogu brzo i uz niske troškove imitirati postojeći proizvod (korisno je istaknuti i to da je fizičke (opipljive, materijalne) proizvode relativno jednostavno kopirati za razliku od neopipljive imovine poduzeća).

Da bi se ovi rizici umanjili, poduzeća nastoje minimizirati cjenovnu osjetljivost potrošača, i to putem diferencijacije proizvoda. Drugim riječima, troškovni vođa ne smije ignorirati osnove diferencijacije, a da bi poslovao iznadprosječno, mora postići paritet ili neposrednost u diferencijaciji. Pritom, paritet podrazumijeva ili proizvod koji je identičan konkurentskom ili je u pitanju drugačija kombinacija obilježja proizvoda koja je kupcima podjednako poželjna, dok neposrednost u diferencijaciji podrazumijeva da snižavanje cijene (kojom će se postići prihvatljiv tržišni udio) ne uklanja troškovnu prednost troškovnog vođe (Porter, 2008.).

### **10.3. Strategija diferencijacije**

Diferencijacija je druga konkurentska strategija koju naglašava Porter, a kojom poduzeće pokušava kroz imidž, inovativni dizajn, pakiranje, sustav dostave itd., potrošačima ukazati na jasnu razliku između proizvoda kojima se uslužuje isti tržišni segment. Kupcima se nudi nešto jedinstveno, a isticanjem jedinstvene vrijednosti djeluje se na smanjenje cjenovne osjetljivosti kupaca te se nastoji stvoriti njihova naklonost i lojalnost (Daly, 2002.). Drugim riječima, provođenjem strategije diferencijacije poduzeće nastoji po nečemu biti jedinstveno u svojoj industriji (Leksikon marketinga, 2011.). Pritom se politika cijena ne temelji isključivo na troškovima, no imati prosječne industrijske troškove i postaviti premijsku cijenu čvrsta je pretpostavka ove konkurentске strategije (Tipurić, 1999.). Poduzeće koje primjenjuje strategiju diferencijacije ne smije ignorirati svoje troškove, no ono će nastojati smanjiti troškove koji ne utječu na diferencijaciju (Porter, 2008.),

Dakle, diferencijacija je prisutna u situaciji kada poduzeće proizvodi proizvode koji su na neki način drugačiji od drugih i kao takve ih prepoznaju potrošači. Diferencijacija je uspješna zbog postojanja potrošača koji cijene različitost proizvoda i ono što se njime nudi i ono što on podrazumijeva. Poduzeća koja primjenjuju strategiju diferencijacije mogu svojim proizvodima odrediti više i visoke cijene, ali da bi strategija diferencijacije bila profitabilna, potrošači moraju biti spremni platiti proizvod po višoj cijeni, kako bi se pokrili troškovi nastali diferencijacijom proizvoda (Daly, 2002.; Dolan i Simon, 1996.).

Drugim riječima, poduzeće koje ostvaruje i održava diferencijaciju, u mogućnosti je poslovati iznadprosječno u svojoj industriji ako njegova cijena uz dobit premaši troškove koji nastaju kao posljedica jedinstvenosti (Porter, 2008.). Kao dodatni razlog zašto poduzeća pribjegavaju diferencijaciji, Dolan i Simon (1996., str. 80) navode sljedeće: ako je u pitanju (visoka) diferencijacija proizvoda, profiti poduzeća nisu toliko pod kontrolom konkurenata koji su skloni učestalom snižavanju svojih cijena.

Strategija diferencijacije ostvariva je preko (Nagle i Holden, 1995.; Porter, 1985.):

- Imidža marke – npr. Sony (imidž marke Sony koji je svojedobno bio podržan oglašavačkim sloganom “It’s a SONY”);
- Superiornosti proizvoda – npr. Procter & Gamble (superiornost koja je istaknuta i u komunikaciji s potrošačima, kroz oglašavački slogan “Science behind the brands”);
- Obogaćivanja proizvoda – npr. hotelski smještaj (obogaćen besplatnim večernjim predstavama u kazalištu hotela).

Prethodno Nagle i Holden (1995.) pojašnjavaju na sljedeći način:

Kada se govori o superiornosti proizvoda, treba istaknuti da su ovdje u pitanju značajna poboljšanja na postojećim proizvodima, odnosno stalne inovacije proizvoda koje je moguće patentirati. Procter & Gamble, Johnson & Johnson, 3M, samo su neka od poduzeća koja svoju konkurentsku prednost uspješno temelje upravo na superiornosti proizvoda. Ova poduzeća karakterizira sposobnost zadržavanja profitabilnih cijena nuđenjem novih i poboljšanih proizvoda, uvijek jedan korak ispred konkurencije. Ključ diferencijacije proizvoda leži u jasnom razumijevanju potrošača i njihovih potreba (makar ona bila samo u vidu jednostavnih poboljšanja pakiranja ili dizajna proizvoda), podrške koju trebaju, preferiranih načina kupnje; a za sve to potrošači su spremni platiti i odgovarajuću (višu) cijenu. No, u ovom kontekstu treba istaknuti da bez razumijevanja specifičnih potreba i problema potrošača čak i najnovija tehnologija ostaje nemoćna u izradi poboljšanih proizvoda kojima se te potrebe i problemi trebaju riješiti.

Obogaćivanje proizvoda prepoznato je kao još jedan od temelja diferencijacije. No prije pojašnjenja obogaćivanja proizvoda i kako ono utječe na određivanje cijene, potrebno je prisjetiti se koncepta ukupnog proizvoda.

Prema Levittu (1980.), četiri su razine ukupnog proizvoda:

- generički proizvod koji podrazumijeva osnovne koristi za potrošača;
- očekivani proizvod koji predstavlja generički proizvod koji je obogaćen minimalnim uvjetima kupnje od strane potrošača, kao što su npr., usluga dostave, usluga podrške potrošaču, ali i specifične cijene za pojedine količine proizvoda u vidu popusta;
- uvećani proizvod kojeg čine sva ona obilježja proizvoda koja obogaćuju očekivani proizvod i o kojima potrošač do sada nije razmišljao ili ih nije očekivao;
- potencijalni proizvod kojeg čini sve ono što bi moglo biti učinjeno, odnosno poboljšano i vezano je uz postojeći uvećani proizvod, a u svrhu je privlačenja i zadržavanja potrošača (potencijalni redizajn proizvoda, usvajanje novih metoda i tehnologije proizvodnje i sl.).

Kotler modificira Levittov koncept ukupnog proizvoda, pa predlaže tri njegove razine, što predstavlja prihvaćenu verziju u suvremenoj znanstvenoj marketinškoj literaturi (Armstrong i Kotler, 2006.):

- osnovni proizvod
- očekivani proizvod
- uvećani proizvod

U svrhu ilustracije obogaćivanja proizvoda možemo navesti nekoliko primjera iz domaće poslovne prakse:

- kutija čokoladnih žitnih pahuljica koja na sebi sadrži i nacrtanu igru kao zabavni sadržaj (u svrhu postizanja interakcije potrošača s proizvodom);
- hotelski smještaj podrazumijeva čistu i urednu hotelsku sobu, krevet, kupaonicu, ali i TV, *free wi-fi*, klimatizacijski uređaj, vino dobrodošlice u sobi, besplatne večernje predstave u hotelskom kazalištu itd.

Postavlja se pitanje kako obogaćivanje proizvoda utječe na cijenu proizvoda?

Kotler (1993.) ističe da svako obogaćivanje proizvoda izaziva dodatne troškove, a to povisuje cijenu novoobogaćenog proizvoda. Stoga se marketinški stručnjaci moraju zapitati: hoće li kupci dovoljno platiti za pokriće dodatnih troškova? Obogaćene koristi, naime, relativno brzo postaju očekivane koristi proizvoda. To znači da se poduzeće izlaže ponovnom rastu troškova u slučaju novog obogaćivanja proizvoda, što opet podiže cijenu te verzije novoobogaćenog proizvoda, itd. Budući da svako obogaćivanje proizvoda izaziva dodatne troškove i povećanje cijene tog proizvoda, poduzeća se mogu odlučiti na vraćanje ponude koja podrazumijeva očekivani proizvod, a čija je cijena (znatno) niža od cijena konkurenata. Opravdanost ovakve strateške poslovne odluke pronalazimo u tome što potrošači od proizvoda ne traže ništa više osim očekivanih korist, te višu cijenu od cijene očekivanog proizvoda jednostavno nisu spremni platiti.

---

#### LITERATURA:

1. Armstrong, G., Kotler, P. (2006.), *Marketing: An Introduction*, Prentice Hall.
2. Baletić, Z., urednik (1995.), *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb.
3. Daly, J. L. (2002.), *Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*, Wiley, New York, NY.
4. Dolan, R. J., Simon, H. (1996.), *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*, Free Press, New York, NY.
5. Kotler, P. (1993.), *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb.
6. Krajnović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014.), „Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika“, *Oeconomica Jadertina* Vol. 4, No. 2, str. 3-32.
7. Levitt, T. (1980.), „Marketing Success through the differentiation of anything“, *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 1, str. 83-91.

8. Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  9. Porter, M. E. (1985.), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY.
  10. Porter, M. E. (2005.), *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb.
  11. Previšić, J., urednik (2011.), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
  12. Tipurić, D. (1999.), *Konkurentska prednost poduzeća - izbor između niskih troškova i diferencijacije*, str. 1–21 dostupno na <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/konkurentska%20prednost%20%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf> (14.5.2015.)
  13. Urbancová, H. (2013.), „Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge“, *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, No. 1, pp. 82-96.
-

## 11. ISTRAŽIVANJA ZA POTREBE ODREĐIVANJA CIJENA

U okviru Cjeline 1. uvidjeli smo da se prilikom određivanja cijene nameću brojna pitanja, a neka od njih su: Kako uopće odrediti cijenu proizvodu? Koja je cijena prava? O kojim se sve čimbenicima pritom mora voditi računa? Koje pogreške treba izbjeći? Također smo uvidjeli da su prilikom određivanja cijena moguća tri ishoda, od kojih su dva neprihvatljiva (Daly, 2002.): (1) precijeniti proizvod, odnosno izgubiti prodaju proizvoda koja bi bila profitabilna i pri nižoj cijeni; (2) podcijeniti proizvod, što će rezultirati neprofitabilnom prodajom; i konačno (3) odrediti „pravu” cijenu i ostvariti prodaju uz profit. Treba ponoviti da se u poslovnoj praksi odluka o cijeni donosi u uvjetima nesavršenih, odnosno nepotpunih informacija (Dorward, 1987.) i stoga je ista vrlo kompleksna i teška.

Nadalje, uvidjeli smo da odluka na kojoj će razini cijena biti postavljena ovisi o određenim cjenovnim ograničenjima. Tako će npr., poduzeća nerijetko uspoređivati cijenu svojih proizvoda s cijenama konkurencije (Vranešević, 2014.). No, jedna od bitnih determinanti određivanja cijene su i potrošači čiju cjenovnu osjetljivost, kao i moguće reakcije na različite oblike sniženja cijene, stručnjaci trebaju također uzeti u obzir prilikom određivanja cijene. Da bi se utvrdilo koliku važnost potrošači pridaju cijeni u procesu kupnje pojedine kategorije proizvoda, te kako će na cijenu proizvoda reagirati ovisno o fazi životnog ciklusa u kojoj se proizvod nalazi, nužno je provesti istraživanje kojim će se utvrditi cjenovna osjetljivost potrošača.

Međutim, treba imati u vidu sljedeće. Iako brojčane procjene cjenovne osjetljivosti potrošača mogu značajno unaprijediti proces određivanja konačne cijene proizvoda, stručnjaci u području upravljanja cijenama moraju voditi računa o tome da je riječ ipak o procjeni, a ne o "čvrstim" ili precizno točnim brojčanim podacima na koje se mogu u cijelosti osloniti prilikom određivanja cijene proizvoda. Štoviše, potrebno je kritički sagledati procjene budući da i one najbolje, dobivene od strane agencije za istraživanje tržišta, ne predstavljaju supstitut za cjelovito razumijevanje potrošača i njihove cjenovne osjetljivosti (Nagle i Holden, 1995.). Pa ipak, stručnjaci u području upravljanja cijenama, „jedino ako su upoznati s kvantitativnim podacima koji pokazuju kako potrošači reagiraju na njihovu cijenu i cijene konkurenata, u mogućnosti su donijeti racionalnu odluku“ (Dolan i Simon, 1996., str. 45). Odluku o visini cijene stručnjaci mogu naravno donijeti i intuitivno, no pritom se izlažu riziku određivanja cijene kojom će, kao što je prethodno rečeno, ili precijeniti proizvod (cijena će biti neprihvatljiva potrošačima) ili će ga podcijeniti (prodaja jednostavno neće biti profitabilna). Stoga da bi se donijela adekvatna odluka o visini cijene, potrebno je raspolagati informacijama o tržištu (Marušić i Vranešević, 2001.).

U okviru ove cjeline nastojat će se pojasniti zašto su istraživanja za potrebe određivanja cijena važna za poduzeće, s naglaskom na istraživanja za potrebe utvrđivanja cjenovne osjetljivosti krajnjeg potrošača. Pritom će se navesti neke istraživačke metode koje se za tu svrhu koriste te će se objasniti njihova osnovna obilježja, prednosti i nedostaci.

### **11.1. Vrste mjernih tehnika cjenovne osjetljivosti potrošača**

Istraživanje tržišta je osnovni oblik aktivnosti koji pomaže poduzeću da stekne informacije o (ne)potrošačima, konkurenciji i distribucijskim kanalima, a sve u svrhu smanjivanja nesigurnosti i neizvjesnosti u poslovnom odlučivanju (Marušić i Vranešević, 2001., str. 6.). U kontekstu upravljanja cijenama, osnovna informacija koju poduzeće mora pribaviti kao podlogu za određivanje cijena jest ponašanje potrošača glede cijene. U tu svrhu razvijene su brojne istraživačke mjerne tehnike kojima se može utvrditi razina cjenovne osjetljivosti potrošača. U nastavku će se pojasniti neke od tih tehnika, ali prije toga daje se njihova kategorizacija s obzirom na uvjete mjerenja, kao i mjerne varijable.

Istraživačke tehnike mjerenja cjenovne osjetljivosti potrošača razlikuju se, dakle s obzirom na (Nagle i Holden, 1995.; Nagle i Hogan, 2006.):

- uvjete u kojima se mjerenje odvija, a oni mogu biti:
  - nekontrolirani i
  - kontrolirani
- varijable koje se mjere, a to su:
  - stvarne kupnje i
  - preferencije potrošača i njihove namjere kupnje

#### **11.1.1. Uvjeti u kojima se provode mjerenja**

Kao što je rečeno, uvjeti u kojima se provode mjerenja mogu biti nekontrolirani i kontrolirani.

*Nekontrolirani uvjeti* znače da su istraživači zapravo promatrači koji ne utječu na nezavisnu varijablu (ona je, dakle, izvan njihove kontrole). Inače, promatranje je način provođenja znanstvenog istraživanja (Churchill, Jr., 1995., str. 380.), a može se definirati kao „proces uočavanja i bilježenja činjenica ili događaja, bez postavljanja pitanja osobama čije se ponašanje prati“ (Marušić i Vranešević, 2001., str. 188.). Na primjer, istraživači tržišta na odabranom prodajnom mjestu prikupljaju podatke o kupnjama deterdženta za strojno pranje rublja, a cijene, kao i ostale varijable koje u tom trenutku utječu na kupovno ponašanje potrošača, izvan su njihove kontrole. Drugim riječima, istraživači samo promatraju stvarnu situaciju kupnje i bilježe svoja zapažanja (Nagle i Holden, 1995.).

Suprotno navedenom, istraživanja u kojima su *uvjeti kontrolirani* pretpostavljaju situaciju u kojoj istraživači mijenjaju varijable koje utječu na ponašanje potrošača, a kako bi što bolje uočili učinak tih varijabli na kupovno ponašanje pojedinca. U tom slučaju, istraživanje cjenovne osjetljivosti potrošača u kategoriji proizvoda deterdženta za strojno pranje rublja podrazumijevalo bi odabir različitih razina cijene (ali i drugih varijabli, poput oglašavačkih aktivnosti i rasporeda različitih marki deterdženata na policama prodajnog mjesta), kako bi dobiveni podaci bili što korisniji temelj

konačne odluke o cijeni proizvoda (Nagle i Hogan, 2006.). Još višu razinu kontrole istraživači tržišta postižu provođenjem istraživačkog projekta u vidu laboratorijskog eksperimenta (nazivaju se i simuliranim tržišnim testovima), i to u vidu simulirane prodavaonice. To je jedan od načina provođenja laboratorijskog testa, koja podrazumijeva situaciju simulirane kupnje u okviru koje se potrošačima daje određena novčana svota i zamoli ih se da "kupuju" poznate proizvode s popisa na kojemu se cijene eksperimentalno mijenjaju (Marušić i Vranešević, 2001., str. 472). Za potrebe provođenja laboratorijskog eksperimenta pažljivo se odabiru osobe koje će činiti uzorak istraživanja, a čije će se kupnje pratiti tijekom provođenja istraživanja. Tako na primjer, pojedinci koji će činiti uzorak mogu biti odabrani na temelju točno određenih demografskih varijabli (kao što su spol, dob, razina obrazovanja, prosječni ili ukupni mjesečni prihodi kućanstva, veličina obitelji) i kao takvi mogu predstavljati uzorak stvarnog tržišta; no, uzorak mogu činiti i osobe koje pripadaju točno određenom ciljanom tržišnom segmentu, npr. majke dojenčadi (Nagle i Hogan, 2006.).

Ovakva istraživanja koja se provode u strogo kontroliranim uvjetima rezultiraju točnijim procjenama cjenovne osjetljivosti potrošača. Ipak, jedan od nedostataka ove metode mjerenja cjenovne osjetljivosti potrošača je u tome što je teško simulirati ostale uvjete na tržištu koji će biti prisutni u vrijeme kupnje/prodaje određenog proizvoda, npr.: sniženja cijena od strane konkurenata, aktivnosti konkurencije u smislu unapređenja prodaje na prodajnom mjestu, trenutna psihološka stanja potrošača s kojima ulazi u proces kupnje, itd. Ujedno se postavlja važno pitanje i inače prisutno u svim simulacijama: hoće li potrošači zaista odlučivati o kupnji proizvoda na isti način u laboratoriju i kasnije u stvarnim kupovnim situacijama. Ovo je itekako važno uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata jer ako će se kupnja potrošača u stvarnoj prodavaonici razlikovati od njegove kupnje tijekom provođenja laboratorijskog eksperimenta, onda će i rezultati laboratorijskog eksperimenta biti nedovoljno valjani pokazatelji tržišnih rezultata (Nagle i Holden, 1995.; Marušić i Vranešević, 2001.).

### **11.1.2. Mjerne varijable**

Kada govorimo o varijablama koje se mjere, tada te zavisne varijable čine *stvarne kupnje* koje mjere ponašanje potrošača, kao i *kupovne preferencije i namjere kupnje* koje mjere odabir za kojega ispitanici tvrde da bi ga ostvarili u hipotetskim kupovnim situacijama. Nagle i Holden (1995.) ističu da je krajnji cilj istraživanja procijeniti kako ljudi reagiraju na promjene cijena u stvarnim kupovnim situacijama, pa su zbog toga i istraživanja koja se bave stvarnim kupnjama poželjnija. Ipak, nedostatak ovakvog tipa istraživanja je u tome što su takva istraživanja skupa, iziskuju dosta vremena, a osim toga nemoguće ih je provesti u slučaju novog proizvoda koji još uvijek nije u cijelosti razvijen, a time niti uveden na tržište. To dovodi do toga da su u praksi ipak češća istraživanja cjenovne osjetljivosti potrošača ona kojima se mjere kupovne preferencije i namjere kupovnog ponašanja, i to na način da se o tome postavljaju pitanja ispitanicima - potencijalnim potrošačima (Nagle i Hogan, 2006.).

## **11.2. Mjerne tehnike procjene cjenovne osjetljivosti potrošača**

S obzirom na uvjete u kojima se mjerenje provodi i pripadajuće mjerne varijable, moguće je razlikovati sljedeće četiri skupine mjernih tehnika procjene cjenovne osjetljivosti potrošača (Nagle i Holden, 1995.; Nagle i Hogan, 2006.):

- Istraživanje stvarnih kupnji u nekontroliranim uvjetima
  - Paneli potrošača
  - Praćenje podataka u trgovini na malo
- Istraživanje stvarnih kupnji u kontroliranim uvjetima
  - Terenski eksperimenti
    - u prodavaonici
    - putem kataloške prodaje
  - Laboratorijski eksperimenti
- Istraživanje potrošačkih preferencija i namjere kupnje u nekontroliranim uvjetima
  - Anketa o namjeri kupnje proizvoda
  - Postavljanje izravnih pitanja
- Istraživanje potrošačkih preferencija i namjere kupnje u kontroliranim uvjetima
  - Anketa o simuliranoj kupnji

U nastavku se prikazuju i objašnjavaju osnovna obilježja, prednosti i nedostaci ovih mjernih tehnika kojima se procjenjuje cjenovna osjetljivost potrošača.

### ***11.2.1. Istraživanje stvarnih kupnji u nekontroliranim uvjetima***

Istraživanje stvarnih kupnji u nekontroliranim uvjetima podrazumijeva provođenje istraživanja u vidu panela potrošača i provođenje istraživanja u vidu praćenja podataka u pojedinoj trgovini na malo.

*Panel potrošača* je longitudinalno istraživanje na istom (stalnom) reprezentativnom uzorku individualnih potrošača ili kućanstava pri čemu se, obično putem dnevnika, bilježi njihovo kupovno ponašanje i potrošnja odabranih proizvoda (Marušić i Vranešević, 2001., str. 539.), kao i cijena koju su platili za pojedini proizvod (Nagle i Holden, 1995.). Dnevnicima, koji su zapravo specijalni obrasci u koje ispitanici svakodnevno bilježe svoje kupnje i svoju potrošnju (u smislu odabranih marki, cijena koje su platili, vremena i mjesta na kojima su obavili kupnju, veličine pakiranja, količine kupovine i sl.) šalju se na tjednoj (ili nekoj drugoj dogovorenoj) osnovi istraživačkoj agenciji koja je organizator panela (Marušić i Vranešević, 2001.).

Kao i svaka metoda istraživanja, tako i panel potrošača ima svojih prednosti, ali i nedostataka.



Neke od prednosti provođenja panela potrošača su sljedeće (Nagle i Hogan, 2006.; Vranešević, 2014.):

- uvid u broj potrošača koji kupuju proizvod, količinu kupljenog proizvoda, mjesto kupnje, veličinu pakiranja i dr.;
- uvid u stvarno plaćenu cijenu proizvoda s obzirom na različito prodajno mjesto;
- uvid u cijene konkurentskih marki proizvoda i u cijene proizvoda poduzeća koje je naručitelj panel-istraživanja, te varijacije u cijeni s obzirom na prodajno mjesto;
- uvid u korištenje kupona i u kojim kategorijama proizvoda i/ili za specifičnu marku se koriste;
- mogućnost korelacije cjenovne osjetljivosti potrošača s njihovim demografskim podacima te sukladno tome identificiranje mogućih kriterija za segmentaciju tržišta.

Osnovni nedostaci panela potrošača su (Nagle i Holden, 1995., str. 327.):

- panel potrošača može se provoditi u slučaju tek manjeg postotka proizvoda; konkretno, proizvoda krajnje potrošnje koji se kupuju na dnevnoj ili tjednoj osnovi i koji su dostupni u maloprodaji;
- ispitanici u okviru panel-istraživanja moraju bilježiti podatke o svojim kupnjama čime postaju svjesniji cijena proizvoda, a time i cjenovno osjetljiviji.

Kao rješenje ovog posljednje navednog problema, Nagle i Holden (1995.) ističu mogućnost da ispitanici ne trebaju nužno bilježiti svoje kupnje u dnevnik dobiven poštom od strane istraživačke agencije, već na blagajni prodajnog mjesta trebaju naglasiti da su sudionici panela, te se onda skenerima na blagajni bilježe podaci o njihovim kupnjama; to nas dovodi do sljedeće tehnike istraživanja stvarnih kupnji u nekontroliranim uvjetima, odnosno do istraživačke tehnike praćenja podataka u pojedinoj trgovini na malo.

*Praćenje podataka u pojedinoj trgovini na malo* predstavlja alternativni izvor podataka o stvarnoj prodaji proizvoda, odnosno ovdje je riječ o mjernoj tehnici kojom se prate cijene i prodaje proizvoda na razini pojedinačne prodavaonice, i to putem skenera koji mogu generirati navedene podatke. Ovom metodom ne dolazimo do informacije o demografskim obilježjima potrošača, no ista je postal novi glavni izvor podataka o cjenovnoj osjetljivosti potrošača u slučaju kategorija proizvoda široke potrošnje (Nagle i Holden, 1995.).

### **11.2.2. Istraživanje stvarnih kupnji u kontroliranim uvjetima**

Istraživanje stvarnih kupnji u kontroliranim uvjetima podrazumijeva provođenje eksperimenata.

„Eksperiment omogućuje mjerenje uzročno-posljedične povezanosti između nezavisne i zavisne varijable“ (Vranešević, 2014., str. 176.). Eksperimenti se mogu provoditi na terenu ili u laboratoriju.

*Terenski eksperimenti* (eksperimenti u prodavaonici) predstavljaju takav istraživački pristup koji podrazumijeva stvarnu situaciju kupnje prilikom koje istraživač manipulira jednom ili više nezavisnih varijabli (cijena, pozicija proizvoda na polici itd.), pod uvjetima koji su kontrolirani koliko to situacija dopušta (Leksikon marketinga, 2011.; Churchill, Jr., 1995.). To znači da se mijenja nezavisna varijabla - cijena u prodavaonici (ili katalogu), te se mjeri utjecaj nezavisne varijable - cijene, na zavisnu varijablu, odnosno prodaju. Uvjeti prodajnog okruženja nisu simulirani, a ponašanje ispitanika je potpuno nepristrano (podaci o cjenovnoj osjetljivosti potrošača dobivaju se bez znanja potrošača da sudjeluje u istraživanju), pa se smatra da je to osnovna prednost terenskog eksperimenta (Marušić i Vranešević, 2001.).

Također, nije nužno da se ovakav istraživački postupak provodi u supermarketu ili hipermarketu, već se (a to je čak i jednostavnije) može provoditi putem kataloške prodaje, pri čemu istraživači odaberu dio potrošača s *mailing* liste i pošalju na njihovu adresu kataloge u kojima se cijena razlikuje od one iz redovitog kataloga. Nakon toga prate se promjene u prodaji na odabranom uzorku potrošača, te se iste uspoređuju s volumenom prodaje koji je ostvaren od strane potrošača čije su narudžbe bile iz kataloga s redovitim cijenama (Nagle i Holden, 1995.; Marušić i Vranešević, 2001.; Monroe, 2003.).

Unatoč tome što je velika prednost terenskog eksperimenta „prirodna“ situacija u kojoj se istraživanje provodi, otežano provođenje kontrole nad ostalim varijablama (npr. promocijske aktivnosti konkurencije), i to u smislu kakav je i točno koliki je njihov učinak na prodaju, čini ujedno i jedan od glavnih nedostataka ovog istraživačkog postupka (Vranešević, 2014.; Nagle i Holden, 1995.).

Ostale nedostatke provođenje terenskog eksperimenta navode i pojašnjavaju na sljedeći način Nagle i Holden (1995., str. 334). Pasivno promatranje kupovnog ponašanja potrošača ne osigurava istraživaču informacije percipiraju li zaista potrošači razlike u cijenama. Odnosno, ako se prodajni volumen mijenja, pravi razlog te promjene ne mora biti poznat istraživaču. Nadalje, u pitanju je relativno skupa istraživačka metoda koja, da bi se dobili reprezentativni podaci, iziskuje i određeno vrijeme. Isto tako, promjene u vidu povećanja cijene mogu dovesti do gubitka dobrog imidža koji o poduzeću imaju potrošači. Konačno, ako konkurenti saznaju za provođenje terenskog eksperimenta, oni mogu poduzeti određene korake (najčešće u vidu specijalne promocije ili dodatnih oglašavačkih aktivnosti) te na taj način „kontaminirati“ rezultate istraživanja. Stoga, iako ovaj istraživački postupak može rezultirati izrazito kvalitetnom procjenom cjenovne osjetljivosti potrošača, istraživači su ponekad motivirani primijeniti istraživačku alternativu - laboratorijski eksperiment, tim više što su upravo nedostaci terenskog eksperimenta ujedno i prednosti laboratorijskog eksperimenta; i obrnuto (Marušić i Vranešević, 2011.; Vranešević, 2014.).

*Laboratorijski eksperimenti* su takvi istraživački postupci gdje se u laboratorijskim uvjetima stvaraju maksimalno kontrolirani uvjeti potrebni za istraživanje (Leksikon marketinga, 2011.). Dakle, ovi se eksperimenti u pravilu provode u prostoriji istraživačkog instituta ili agencije za istraživanje tržišta, a svrha je postići maksimalnu kontrolu uvjeta u kojima se eksperiment odvija, pa i izloženost

konkurentima (izbjegavaju se promjene cijena konkurenata), ali i razlike u cijenama između prodajnih mjesta (Marušić i Vranešević, 2001.). Istraživač može brzo mijenjati nezavisnu varijablu, dakle cijenu, ali i ostale varijable u okviru prodajnog okruženja na lokaciji na kojoj se eksperiment provodi, kao što su npr., promjena pozicije proizvoda na polici ili oglašavačke aktivnosti (Nagle i Holden, 1995.).

Kako se konkretno provodi laboratorijski eksperiment? Najjednostavniji način provođenja laboratorijskog eksperimenta za potrebe utvrđivanja cjenovne osjetljivosti potrošača, sastoji se u sljedećem: u određenoj prostoriji potrošačima se prikazuju proizvodi u okviru neke kategorije; cijena svake marke proizvoda jasno je naznačena, a sudionici trebaju obaviti kupnju, odnosno odabrati proizvod (Nagle i Holden, 1995.).

Međutim, laboratorijski eksperiment za sobom povlači i određene nedostatke, i to upravo zbog toga što su uvjeti u kojima se mjerenje odvija umjetno stvoreni, a to drugim riječima znači da je situacija kupnje umjetno stvorena. Stoga postoji velika vjerojatnost da će ispitanici trenutno veću ili veliku pozornost posvećivati procesu kupnje, što ne mora biti za njih karakteristično i uobičajeno prilikom stvarnih kupnji. Drugi problem koji se javlja jest taj da ispitanici znaju da ih se promatra te se ili zbog vlastite osobnosti i/ili zato što žele dati „prihvatljive“ odgovore, odnosno prikazati „prihvatljiva“ ponašanja, tijekom provođenja istraživanja ponašaju drugačije (Vranešević, 2014.). Nagle i Holden (1995.) u ovom kontekstu ističu i to da ispitanici možda neće željeti ostaviti dojam da su „nemarni“ po pitanju cijene, premda je za njih inače karakteristično to da zapravo rijetko obraćaju pozornost na cijenu kada kupuju proizvode. No, sada je veća vjerojatnost da će nastojati zapaziti promjene u cijenama i na njih „adekvatno“ odgovoriti. I konačno, budući da znaju da ih se promatra, neki će ispitanici svjesno odabirati jeftine proizvode kako bi ostavili dojam kupaca koji čine „pametna odabira“, dok će drugi namjerno kupovati skuplje marke kako ne bi ostavili dojam da si proizvod ne mogu priuštiti ili da si ga ne žele priuštiti po visokoj cijeni (Nagle i Holden, 1995.). Drugim riječima, osnovni nedostatak laboratorijskog eksperimenta jest izražena sklonost potrošača (ispitanika) glede obilježja proizvoda koje je u testu ocjenjivano (Leksikon marketinga, 2011.); u ovom slučaju - cijene.

Stoga se kao rješenje nameće, doduše skuplja, ali i sofisticiranija metoda laboratorijskog eksperimenta u vidu simulirane prodavaonice sa svim kategorijama proizvoda (i onima koje jesu i onima koje nisu predmetom istraživanja). Nakon ulaska na „prodajno mjesto“, potrošače se zamoli da obave svoju kupnju kao što je i inače obavljaju; no, budući da oni zapravo ne znaju koji su proizvodi predmetom istraživanja, a i kupuju za svoj novac, umjetno stvorena situacija kupnje itekako se ublažava. Za sudjelovanje u ovakvom istraživačkom projektu potrošači bivaju nagrađeni, pri čemu nagradu obično čini znatan popust na cjelokupni iznos kupnje (Nagle i Holden, 1995.).

### ***11.2.3. Istraživanje potrošačkih preferencija i namjere kupnje u nekontroliranim uvjetima***

Unatoč mogućnosti dobivanja uvida u uzročno-posljedičnu vezu između nezavisne varijable (cijene) i zavisne varijable (prodaje), poduzeća su sklonija istraživanjima kojima će se utvrditi preferencije

potrošača i njihove namjere ponašanja (npr., namjera kupnje ili ponovljene kupnje, sklonost plaćanja (premijske) cijene itd.). Razlozi za to su prije svega troškovne prirode, ali i (kraće) vrijeme koje je potrebno za provođenje anketnog istraživanja. Trošak provođenja ankete, naime, znatno je manji u odnosu na provođenje eksperimenta, a anketno istraživanje može biti provedeno u vrlo kratkom razdoblju. Zatim, anketa se može provoditi i u slučaju skupih i trajnih proizvoda što je vrlo nepraktično kada su u pitanju terenski ili laboratorijski eksperimenti. I konačno, ono što je itekako bitno, jest to da se anketno istraživanje može provesti i prije nego li je proizvod dizajniran, dakle kada su informacije s tržišta zapravo vrlo korisna smjernica proizvođaču za daljnji razvoj novog proizvoda (Nagle i Holden, 1995., str. 338).

U okviru skupine metoda istraživanja potrošačkih preferencija i namjere kupnje u nekontroliranim uvjetima ubrajamo *anketu o namjeri kupnje* te istraživački postupak koji se provodi *postavljanjem izravnih pitanja*. U nastavku se pojašnjavaju osnovna obilježja, prednosti i nedostaci navedenih istraživačkih pristupa.

Najjednostavnije rečeno, *anketa o namjeri kupnje proizvoda* predstavlja istraživački postupak u kojemu se ispitanicima pokaže proizvod te ih se pita bi li taj proizvod kupili po određenoj cijeni. Ovaj postupak rezultira tzv. krivuljom vjerojatnosti kupnje koja pokazuje broj iskazanih namjera kupnje po različitim cijenama (Aaker, Kumar i Day, 1995.).

Unatoč prethodno navedenim prednostima provođenja anketnog istraživanja, ono što prilikom interpretacije dobivenih rezultata svakako treba uzeti u obzir jest sljedeće. Ovdje se mjeri namjera, a ne stvarno ponašanje potrošača. Iako se varijabla namjere kupnje često koristi kao temelj predviđanja kupovnog ponašanja potrošača, ipak je tek riječ o izraženoj namjeri koja ne mora nužno odražavati buduće stvarno ponašanje potrošača. Drugim riječima, unatoč iskazanoj pozitivnoj namjeri ponašanja, ne mora značiti da će do kupnje zaista i doći (Nagle i Holden, 1995.; Grewal et al., 1998.; Newberry, Klemz i Boshoff, 2003.). Riječ je o veoma „osjetljivoj“ varijabli u području istraživanja ponašanja potrošača gdje rezultate treba uzeti s oprezom, odnosno kao indikativne. Mnogi potrošači, naime, ne daju iskrene odgovore na postavljena pitanja, a ovo je posebno vidljivo kada je u pitanju cijena. Tako na primjer, neki ispitanici neće htjeti pred istraživačem o sebi komunicirati sliku osobe koja zapravo nikako nije spremna platiti navedenu cijenu te će iskazati neistinitu namjeru kupnje. Razlog tome može biti ili želja ispitanika da se pred istraživačem predstavi kao osoba koja si taj proizvod može priuštiti (Aaker, Kumar i Day, 1995.) ili strah ispitanika da bi iskrenim odgovorom mogao ostaviti dojam škrte osobe (Nagle i Holden, 1995.) .

Ipak, u praksi se nerijetko provodi i ovakav način istraživanja cjenovne osjetljivosti potrošača, koji unatoč svojim nedostacima predstavlja korisnu preliminarnu studiju kojom je moguće utvrditi raspon prihvatljivih cijena za novi proizvod.

*Postavljanje izravnih pitanja* također je jedan od istraživačkih postupaka kojim se mjere potrošačke preferencije i namjere kupnje u nekontroliranim uvjetima. Provodi se tako da se ispitanicima postave

izravna pitanja o cijeni koja se odnosi na promatrani proizvod, i to na dva načina (Monroe, 2003.; Dolan i Simon, 1996.; Nagle i Holden, 1995.).

Prvi način podrazumijeva da se ispitanicima postavi niz pitanja, a drugi način podrazumijeva primjenu ljestvice za utvrđivanje prihvatljivih cijena. Mogući skupovi pitanja u okviru istraživačkog postupka postavljanja izravnih pitanja prikazani su u Tablici 11.1., a nakon toga prikazana je hipotetska ljestvica za potrebe utvrđivanja raspona prihvatljivih cijena.

**Tablica 11.1. Mogući skupovi pitanja u okviru istraživanja potrošačkih preferencija i namjere kupnje u nekontroliranim uvjetima – istraživački pristup postavljanja izravnih pitanja**

<i>Pitanja:</i>	<i>Izvor:</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koliko ste spremni platiti za ovaj proizvod?</i></li> <li>• <i>Koja je minimalna cijena koju biste platiti za ovaj proizvod? (Odnosno, ispod koje cijene biste ozbiljno sumnjali u kvalitetu proizvoda?)</i></li> <li>• <i>Koja je maksimalna cijena koju biste platiti za ovaj proizvod? (Odnosno, iznad koje cijene biste mislili da je proizvod precijenjen?)</i></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Monroe (2003., str. 221., 230.)</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Koja je vjerojatnost da ćete ovaj proizvod kupiti po cijeni od 25.00 USD?</i></li> <li>• <i>Pri kojoj biste cijeni sigurno kupili ovaj proizvod?</i></li> <li>• <i>Koliko biste novca bili spremni izdvojiti za ovaj proizvod?</i></li> <li>• <i>Koliko biste ovog proizvoda kupili po cijeni od 0.99 USD?</i></li> <li>• <i>Pri kojoj promjeni cijene biste prestali kupovati proizvod A, a počeli kupovati proizvod B?</i></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Dolan i Simon (1996., str. 51.)</i></p>

*Izvor: izrada autorice prema izvorima navedenim u Tablici.*

Drugi način provođenja postupka postavljanja izravnih pitanja je u vidu ljestvice za utvrđivanje prihvatljivih cijena, a hipotetski primjer jedne takve ljestvice je (Monroe, 2003., prilagođeno):

- *Označite sve prihvatljive cijene (cijene pri kojima biste razmatrali odabir proizvoda) na ljestvici od 1,00 do 22,00 kune.*
- *Označite sve neprihvatljive cijene (cijene pri kojima ne biste razmatrali odabir proizvoda) na ljestvici od 1,00 do 22,00 kune.*
- *Molimo, označite cijenu koju smatrate najprihvatljivijom.*

Nagle i Holden (1995.) ističu da se istraživači i primjenom ovog istraživačkog postupka mogu suočiti s problemom neiskrenosti ispitanika, kao i s pogrešnim vjerovanjem ispitanika da će izricanjem što niže cijene proizvoda moći utjecati na određivanje konačne cijene. Dakle, s jedne strane dio ispitanika bi mogao odgovoriti nerealno niskom cijenom pri kojoj niti oni sami ne bi uzeli proizvod u razmatranje na prodajnom mjestu jer bi ga percipirali nekvalitetnim. S druge strane, neki bi ispitanici (kako ne bi ostavili neželjeni dojam o sebi), mogli izreći cijenu koja je viša od one koju su zaista spremni platiti. Ovo je uobičajeni problem za ovakvu vrstu istraživanja (Vranešević, 2014.), pa stoga niti ovaj istraživački postupak ne bi trebao u cijelosti biti prihvaćen kao metodološki valjan za procjenu cjenovne osjetljivosti potrošača (Nagle i Holden, 1995.).

#### ***11.2.4. Istraživanje potrošačkih preferencija i namjere kupnje u kontroliranim uvjetima***

Istraživanje potrošačkih preferencija i namjere kupnje u kontroliranim uvjetima podrazumijeva provedbu ankete o simuliranoj kupnji, istraživački postupak kojega Nagle i Holden (1995.) opisuju na sljedeći način.

*Anketa o simuliranoj kupnji* predstavlja postupak koji se provodi u kontroliranim uvjetima, a kojim se istražuju preferencije potrošača i njihova spremnost na kupnju. Postupak teče tako da istraživač zamoli ispitanike da zamisle da su u procesu kupnje i da žele kupiti određenu kategoriju proizvoda (npr. čokoladu). Tada se ispitanicima slikovno pokažu stvarne marke proizvoda (u ovom slučaju, stvarne marke čokolade) s pripadajućim cijenama i zamoli ih se da izaberu marku između ponuđenih. Jedina razlika između ovog istraživačkog postupka i laboratorijskog eksperimenta jest u tome što u ovom slučaju potrošač samo zamišlja da kupuje proizvod. Anketa o simuliranoj kupnji često je prisutna metoda u istraživanjima za potrebe određivanja cijena jer eliminira dva nedostatka ostalih istraživačkih postupaka. Kao prvo, ovo je istraživanje strukturirano u vidu odabira između različitih marki proizvoda pa je proces potrošačeva promišljanja o kupnji približno jednak onome kada potrošač obavlja stvarnu kupnju; drugim riječima, ova metoda omogućava ispitanicima da u obzir uzimaju i druge marke, što uostalom često i čine tijekom stvarnih svojih kupnji (Aaker, Kumar i Day, 1995.). Kao drugo, potrošač ne zna koja je marka predmetom istraživanja pa se u odnosu na istraživača ne može postaviti kao „pregovarač“ s obzirom na cijenu, ali se ne može niti ponašati u korist neke određene marke kako bi poželjnim odgovorima udovoljio istraživaču. Stoga se smatra da ova metoda dobro predviđa cjenovnu osjetljivost potrošača (Nagle i Holden, 1995.).

---

#### **LITERATURA:**

1. Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. (1995.), *Marketing Research*, Wiley, New York, NY.
2. Churchill, Jr., G. A. (1995.), *Marketing Research: Methodological Foundations*, Dryden Press, Orlando, FL.
3. Daly, J. L. (2002.), *Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*, Wiley, New York, NY.
4. Dolan, R. J., Simon, H. (1996.), *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*, Free Press, New York, NY.

5. Dorward, N. (1987.), *The Pricing Decision: Economic Theory and Business Practice*, Harper & Row, London, UK.
  6. Grewal, D., Krishnan, R., Baker, J., Borin, N. (1998.), „The Effects of Store Name, Brand Name and Price Discounts on Consumers’ Evaluations and Purchase Intentions“, *Journal of Retailing*, Vol. 74, No. 3, str. 331-352.
  7. Marušić, M., Vranešević, T. (2001.), *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb.
  8. Monroe, K. B. (2003.), *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
  9. Nagle, T. T., Hogan, J. E. (2006.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  10. Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  11. Newberry, C. R., Klemz, B. R., Boshoff, C. (2003.), „Managerial Implications of Predicting Purchase Behavior from Purchase Intentions: A Retail Patronage Case Study“, *Journal Of Services Marketing*, Vol. 17, No. 6, str. 609-620.
  12. Previšić, J., urednik (2011.), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
  13. Vranešević, T. (2014.), *Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju*, Accent, Zagreb.
-

## **12. PRAVNI I ETIČKI ASPEKTI ODREĐIVANJA CIJENA**

Prilikom odlučivanja o cijeni proizvoda, stručnjaci moraju voditi računa ne samo o cijeni koja će biti profitabilna, već i o cijeni koja će biti ispravno određena s obzirom na zakonodavne i etičke aspekte (Nagle i Hogan, 2006). U okviru ove cjeline naglasak je stoga stavljen na problematiku utvrđivanja predatorskog ponašanja poduzeća prilikom određivanja cijena (pravni aspekt), te na opis etičkih ograničenja koja su prisutna prilikom određivanja cijena (etički aspekt). Drugim riječima, svaki stručnjak u području poslovne politike upravljanje cijenama treba biti svjestan zakonskih aspekata određivanja cijena, a pored zakonskih ograničenja, stručnjaci trebaju biti osjetljivi i po pitanju etičkih načela i dilema u području upravljanja cijenama (Nagle i Holden, 1995.). Stoga ćemo se u okviru ove Cjeline najprije pobliže upoznati s problematikom određivanja predatorskih cijena i koracima u utvrđivanju ovakvog predatorskog ponašanja poduzeća na tržištu, a zatim ćemo u okviru etičkih aspekata naglasak staviti na pojašnjenje pet razina etičkih ograničenja koja se javljaju prilikom određivanja cijena.

### **12.1. Određivanje predatorskih cijena**

Određivanje predatorskih cijena jedna je od metoda određivanja cijena ispod razine cijena konkurencije. Za razliku od oportunističkog određivanja cijena, određivanje predatorskih cijena predstavlja način zlouporabe vladajućeg položaja od strane dominantnog poduzeća jer dovodi do narušavanja slobodnog tržišnog natjecanja. Zašto? Zato što određivanje predatorskih cijena podrazumijeva „snižavanje cijena do nerazumno niske ili neprofitabilne razine kako bi se istisnula konkurencija s tržišta“ (Monroe, 2003., str. 517). Pritom, poduzeće (predator) niskom cijenom čini štetu svojem profitu, ali mu je cilj još više štete nanijeti konkurentu (Monroe, 2003.; Nagle i Holden, 1995.; Ružić, 2001.).

Što su dakle, predatorske ili tzv. grabežljive cijene, kako ih još literatura navodi? Predatorske cijene predstavljaju jedan od oblika zlouporabe vladajućeg poduzeća koje svoje proizvode ili usluge privremeno prodaje po cijenama nižim od proizvodne cijene s ciljem istiskivanja tržišnih takmaca s tržišta ili da im spriječi pristup, pri čemu poduzeće predator povećava svoj tržišni udio do moguće monopolizacije tržišta (Cerovac, 2010., str. 122).

U svojem radu Dixit et al. (2006.) navode definiciju određivanja predatorskih cijena koju je dao Vrhovni sud SAD-a (Cargill Inc. v. Monfort of Colorado Inc. 1986., str. 117), a ona glasi: „određivanje predatorskih cijena predstavlja praksu određivanja cijena koje su ispod razine troška čija je svrha eliminirati konkurente u kratkom roku i smanjiti konkurenciju u dugom roku“.

Prema Ružić (2001., str. 2), primjena predatorskih cijena je „jedan od oblika zlouporabe vladajućeg položaja od strane dominantnog poduzetnika (predatora), koji svoje proizvode/usluge prodaje/pruža po tako niskim cijenama da istiskuje druge konkurente s mjerodavnog tržišta, sprječava pristup tržištu novim konkurentima, te uspješno povećava svoj tržišni udio do konačne monopolizacije tržišta“. Prema Guiltinan i Gundlach (1996., str. 87), određivanje predatorskih cijena



je jedan od najpoznatijih oblika predatorskog ponašanja poduzeća, a podrazumijeva snižavanje cijena do nerazumno niske i neprofitabilne razine na tržištu s ciljem da oslabi, eliminira ili spriječi ulazak konkurenata na tržište.

Dakle, obilježje je predatorskog postupanja da poduzeće svoje proizvode, odnosno usluge privremeno prodaje po cijenama nižim od troškova, s ciljem da tržišne takmace istisne s tržišta ili da im spriječi pristup tržištu. Treba istaknuti da je „pretpostavka za predatorsko postupanje vladajući položaj poduzetnika na određenom tržištu, a posljedica takvoga ponašanja je jačanje njegove tržišne snage te dugoročno, šteta za krajnje potrošače“ (AZTN – Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, <http://www.aztn.hr/article/1115/iskon-nije-primjenjivao-predatorske-cijene-maloprodajnih-usluga-iskonduo-i-iskontrio>).

Ukratko, ciljevi primjene predatorskih cijena su:

- istisnuti konkurenciju s tržišta,
- spriječiti pristup novim konkurentima na tržište,
- uspješno povećati svoj tržišni udio,
- postići monopolistički položaj.

Poduzeće (predator) koje snižava cijenu s ciljem istiskivanja konkurencije s tržišta žrtvuje kratkoročne profite, ali zbog istiskivanja konkurenata s tržišta poboljšava profitabilnost na dugi rok, jer nakon eliminiranja konkurenata podiže prodajnu cijenu svojeg proizvoda kojom se oporavlja od troška nastalog zbog primjene predatorske cjenovne strategije. U slučaju uspješnog istiskivanja konkurencije s tržišta, dominantno poduzeće (predator) može ostvariti monopolistički položaj (Monroe, 2003.; Ružić, 2001.; Nagle i Holden, 1995.).

Kako dokazati postojanje predatorskog određivanja cijena? Ružić (2001.) navodi da je postupak dokazivanja predatorskog ponašanja nekog poduzeća osjetljiv, otežan i složen te da se sastoji od nekoliko koraka, a to su:

1. analiza financijske situacije (analiza financijskih izvještaja) poduzeća (navodnog predatora);
2. analiza mjerodavnog tržišta u smislu:
  - analize zapreka ulazu novih konkurenata na tržište,
  - analize tržišne strukture,
  - analize položaja poduzeća (navodnog predatora);
3. analiza snižene prodajne cijene;
4. analiza ranijeg (povijesnog) ponašanja poduzeća (navodnog predatora).

U nastavku se daje kratko pojašnjenje svih koraka koji čine postupak dokazivanja cjenovnog predatorskog ponašanja poduzeća (pojašnjenja u nastavku - većinom prema: Ružić, 2001., str. 3-5),

*Analiza financijske situacije (analiza financijskih izvještaja) poduzeća navodnog predatora* podrazumijeva dokazivanje financijske snage poduzeća (navodnog predatora) koja je dovoljna da poduzeće (navodni predator) podnese ekonomski gubitak koji nastaje primjenom predatorskih cijena. Snižene cijene povoljne su za potrošače, ali samo kratkoročno gledano jer zbog financijske iscrpljenosti, poduzeća u pravilu nude uži izbor manje kvalitetnih proizvoda; istiskivanjem konkuren(a)ta s tržišta koji se ne može nositi s tako niskim cijenama dominantnog poduzeća, poduzeće (navodni predator), da bi nadoknadilo ekonomske gubitke, povećava cijenu (odjednom ili postupno); ako je istiskivanje konkurenata s tržišta dovelo dominantno poduzeće u monopolistički položaj, dolazi do znatnog porasta cijena (monopolističke cijene) kako bi se čim prije pokrio gubitak nastao primjenom navedene nedopuštene cjenovne strategije (Ružić, 2001.).

*Analiza mjerodavnog tržišta u smislu analize zapreka ulazu novih konkurenata na tržište, analize tržišne strukture i analize položaja navodnog predatora* podrazumijeva sljedeće. Ako poduzeće (navodni predator) posluje na tržištu kojega karakteriziraju velike zapreke ulasku novih konkurenata (npr., visoki troškovi nabave opreme potrebne za pokretanje proizvodnje), i ako to poduzeće snižava cijenu, tada je vrlo vjerojatno da će se takav postupak smatrati predatorskim činom. Suprotno tome, ako je ulazak na tržište relativno lagan, u slučaju sniženja cijene se ne može tvrditi da postoji strategija predatorskih cijena. Nadalje, u slučaju predatorskog ponašanja nekog poduzeća potrebno je dokazati da je u pitanju poduzeće koje karakterizira dominantan položaj u okviru djelatnosti, te da su njegovi predatorski postupci usmjereni protiv točno određenog poduzeća kojega karakterizira slabija financijska i tržišna moć (Ružić, 2001.; Monroe, 2003.).

*Analiza snižene prodajne cijene* podrazumijeva sljedeće. Određivanje predatorskih cijena predstavlja snižavanje prodajne cijene ispod razine koja je troškovno opravdana, pa se tako svjesno ostvaruje gubitak; to drugim riječima znači da niti cijena više nije jedinstveni element marketinškog miksa koji poduzeću predstavlja izvor prihoda; cijena takvog proizvoda je trošak! Stoga si ovu cjenovnu strategiju mogu dopustiti poduzeća jake financijske i tržišne moći, koja proizvode veliki broj proizvoda, te posluju na više različitih tržišta, a ta se različitost tržišta odnosi na kako na proizvodnu, tako i na geografsku dimenziju (Ružić, 2001.).

Vezano uz prethodno, ponašanje se može smatrati predatorskim ako veliko poduzeće provodi sniženje cijena u odnosu na jedno ili više manjih poduzeća koje su mu konkurenti. Pritom se određivanje cijene ispod prosječnog varijabilnog troška smatra iracionalnim ponašanjem poduzeća jer se time ne mogu maksimizirati profiti i time se javlja indikacija da postoji predatorsko ponašanje (Guilinan i Gundlach, 1996.). Prosječni varijabilni trošak predstavlja omjer ukupnih varijabilnih troškova i ukupne količine proizvedenih jedinica proizvoda, a u kontekstu propisa o tržišnom

natjecanju, prosječni varijabilni trošak ujedno je i donja granica dopuštenog snižavanja prodajne cijene proizvoda od strane poduzeća koje ima vladajući položaj na tržištu (Cerovac, 2010., str. 133).

*Analiza ranijeg ili povijesnog ponašanja poduzeća (navodnog predatora) se provodi kako bi se utvrdilo je li u dosadašnjem poslovanju poduzeća (navodnog predatora) postojala slična praksa sniženja prodajnih cijena na istom ili nekom drugom tržištu, budući da praksa pokazuje da su predatori u prošlosti već primjenjivali ovu nedopuštenu cjenovnu strategiju (Ružić, 2001., str. 5).*

Ukratko:

- Snižavanje cijena je dopuštena i česta poslovna praksa kojom se stimulira konkurencija (Dixit et al., 2006.); no, ako je cilj snižavanjem cijene zlouporabiti vladajući položaj, takva je praksa zabranjena i kažnjiva visokim novčanim kaznama (Ružić, 2001.).
- Donja granica do koje se može sniziti cijena, a da se ista ne smatra predatorskom, jest prosječni varijabilni trošak (Guiltingan i Gundlach, 1996.; Cerovac, 2010.).
- Ipak, treba imati na umu da snižavanje cijena ispod proizvodne cijene ne mora uvijek biti učinjeno s ciljem eliminiranja konkurenata s tržišta (kao primjer, možemo navesti slučaj kada poduzeće pribjegava smanjenju cijena da bi smanjilo gubitke). Stoga se moguće predatorsko ponašanje poduzeća treba procjenjivati s obzirom na sve konkretne okolnosti, i to od slučaja do slučaja (Cerovac, 2010.), što dokazivanje primjene predatorskih cijena čini izuzetno složenim i sveobuhvatnim postupkom (Ružić, 2001.).

## **12.2. Etička ograničenja i dileme prilikom određivanja cijena**

Nagle i Holden (1995.) navode da prilikom određivanja cijena, odluke stručnjaka trebaju biti u skladu i s njihovim etičkim normama. Pet etičkih ograničenja koja se javljaju prilikom određivanja cijena mogu se sažeto navesti na sljedeći način (objašnjenje svake od razine prema: Nagle i Hogan, 2006., str. 323-324., prilagođeno):

*1. razina: Razmjena je etična ako je cijena plaćena dobrovoljno.*

Premisa prvog etičkog ograničenja jest *“Neka je kupac na oprezu”*. Iako je ova razina etičkog ograničenja utjelovljena je u tržišnu ekonomiju i zahtijeva postojanje transakcija koje se sve temelje na dobrovoljnoj osnovi, na takvom tržištu potrošač često donosi pogrešne kupovne odluke jer ne raspolaže potpunim informacijama, odnosno ne postoje jednake informacije na obje strane u procesu razmjene (npr., osoba je kupila skup ručni sat, a na kraju se ispostavilo da je riječ o lošem proizvodu).

*2. razina: Razmjena je etična ako je cijena plaćena dobrovoljno i ako se temelji na jednakim informacijama.*

Druga razina etičkog ograničenja podrazumijeva da se osuđuju i dobrovoljne transakcije ako pritom nisu postojale jednake informacije na obje strane u procesu razmjene. Standard koji ovo

etičko ograničenje nameće odnosi se na etičku dužnost prodavača da u procesu prodaje potrošačima pruže sve relevantne i točne informacije budući da upravo oni (prodavači) znaju mnogo više o obilježjima proizvoda nego većina potrošača.

*3. razina: Razmjena je etična ako je cijena plaćena dobrovoljno, ako se temelji na jednakim informacijama i ako se ne iskorištavaju egzistencijalne potrebe potrošača.*

Treća razina etičkog ograničenja polazi od premise: "Nitko ne smije profitirati na tuđoj nesreći". Riječ je, dakle, o još strožem standardu u odnosu prethodna dva, a koji se sastoji u tome da prodavači ne bi smjeli zarađivati više od "poštenog", primjerenog profita ostvarenog prodajom onih proizvoda kojih je ograničen broj, a koji su zapravo jedini proizvodi (alternativnog proizvoda nema) kojima potrošači mogu zadovoljiti svoju potrebu, odnosno riješiti problem. Ovdje je riječ o proizvodima od egzistencijalne važnosti za potrošača.

*4. razina: Razmjena je etična ako je cijena plaćena dobrovoljno, ako se temelji na jednakim informacijama, ako se ne iskorištavaju egzistencijalne potrebe potrošača i ako je troškovno opravdana.*

Za razliku od treće razine etičkog ograničenja koje se veže uz proizvode od egzistencijalne važnosti za potrošača, četvrta razina etičkog ograničenja veže se uz sve proizvode, čak i uz one koji imaju mnogo supstituta i koji ne predstavljaju nužno proizvod od egzistencijalne važnosti za pojedinca. Pritom se neetičnim smatra svaki profit ostvaren kroz špekulacije ("kupi jeftino, prodaj skupo"), a neetičnim se smatra i određivanje različitih cijena za pojedine tržišne segmente, osim ako te cijene zaista ne predstavljaju razliku u troškovima.

*5. razina: Razmjena je etična ako je cijena plaćena dobrovoljno, ako se temelji na jednakim informacijama, ako se ne iskorištavaju egzistencijalne potrebe potrošača, ako je troškovno opravdana i ako osigurava jednaku dostupnost proizvoda i usluga svima, neovisno o njihovoj mogućnosti pokrivanja troškova.*

Etička premisa u kontekstu petog etičkog ograničenja glasi: "Od svakoga prema njegovim mogućnostima i svakome prema njegovim potrebama". Međutim, riječ je o etičkom ograničenju koje nije konzistentno sa suvremenim tržištima, a razlog tomu je činjenica da ljudi u pravilu nisu spremni "dati prema mogućnostima" bez ikakve nagrade. Međutim, ovo etičko načelo ipak je donekle prisutno u poslovnom svijetu jer su primjerice partnerstva zasnovana na dijeljenju profita unutar zadanih granica.

Urbany (2005., str. 535-540) navodi i pojašnjava još neka dodatna etička pitanja, i to na sljedeći način. Potrošači i interesne grupe postavljaju brojna pitanja o cjenovnoj praksi gospodarskih subjekata, prvenstveno u pogledu pretjeranih cijena. Tako se na primjer, postavlja pitanje - je li sljedeće ponašanje etično:

- Maloprodajni lanac proizvoda široke potrošnje zaračunava više cijene proizvoda u centru grada u odnosu na svoja prodajna mjesta koja su na rubnim dijelovima grada i uz prometnice.
- Proizvođač mikročipova zaračunava visoku inicijalnu cijenu svojem novom proizvodu, a nakon što su cjenovno neosjetljivi(ji) kupci kupili ovaj proizvod, drastično snižava cijenu tog proizvoda.

Treba naglasiti da će se odgovori na postavljena pitanja razlikovati ovisno o ljudima i njihovim vrijednosnim sustavima, stavovima, razmišljanjima; općenito, o percepciji svakoga pojedinca, pri čemu treba naglasiti da je percepcija subjektivna kategorija. Drugim riječima, za neke će potrošače sve navedene situacije predstavljati neetično ponašanje gospodarskog subjekta, za neke će sve navedene situacije predstavljati etično ponašanje, a za neke su potrošače neke od ovih situacija etične, a neke neetične.

S druge strane, razmišljanja se razlikuju i promatramo li navedene situacije iz perspektive potrošača ili prodavača. Sve se navedene situacije iz perspektive prodavača mogu opravdati jednim od dva sljedeća načina: (1) Potražnja premašuje ponudu; da bi se potražnja i ponuda izjednačile, potrebno je povećati cijenu; i (2) Za vrijednost koju potrošač ostvaruje kupnjom promatranog proizvoda opravdano je zaračunati višu cijenu.

Iako su navedeni argumenti jaki, potrošači često ne razmišljaju na taj način, pa postoji opasnost od gubitka dobrog imidža: potrošači percipiraju proizvođača/prodavača kao nepoštenog, a ponašanje kao neprihvatljivo, a to dovodi do srdžbe potrošača i nepovoljnog utjecaja na dugoročno poslovanje poduzeća. Stoga, kada se zaposlenici nekog poduzeća nađu pred etičkom dilemom trebaju li se ponašati na jedan ili drugi način, u obzir bi trebali uzeti sljedeće temeljne etičke standardne marketinga (Urbany, 2005.; Ozretić Došen, u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2007.): (a) "Čini ono što bi želio da i drugi tebi čine." – ovo je tzv. Zlatno pravilo; (b) "Poduzmi one aktivnosti koje bi drugi objektivni stručnjaci (kolege) smatrali prikladnim i prihvatljivim", odnosno: „Poduzmi akcije na takav način da će ih pravilnima i propisnima smatrati i grupa nezainteresiranih profesionalaca – kolega.“ – - ovo je tzv. Profesionalna etika; (c) Uvijek se treba zapitati sljedeće: "Bih li se ugodno osjećao/la da moram objasniti ovu aktivnost i razloge zbog kojih sam ju poduzeo/la, široj javnosti, i to putem televizije?" – ovo je tzv. Televizijski test.

O problematici percepcije potrošača je li cijena pravedna ili ne, bit će dodatno riječi u okviru sljedeće cjeline koja opisuje osnovna obilježja dva odabrana i povezana područja određivanja cijena (dinamičkog određivanja cijena i potrošačeve percepcije pravedne cijene).

---

#### LITERATURA:

1. AZTN – Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, dostupno na: <http://www.aztn.hr/article/1115/iskon-nije-primjenjivao-predatorske-cijene-maloprodajnih-usluga-iskonduo-i-iskontrio>
2. Cerovac, M. (2010.), Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja, inačica za internet stranicu AZTN-a, prosinac 2010., dostupno na: <http://www.aztn.hr/uploads/documents/rjenik.pdf> (15.5.2015.)

3. Dixit, A., Gundlach, G. T., Malhotra, N. K., Allvine, F. C. (2006.), „Aggressive and Predatory Pricing: Insights and Empirical Examination in the Airline Industry“, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 25, No. 2, str. 172–187.
  4. Guiltan, J. P., Gundlach, G. T. (1996.), „Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis“, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, str. 87-102.
  5. Monroe, K. B. (2003.), *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
  6. Nagle, T. T., Hogan, J. E. (2006.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  7. Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
  8. Nagle, T. T., Holden, R. K. (2002.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
  9. Ozretić Došen, Đ., „Društvena odgovornost marketinga“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., ur. (2007.), *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb, str. 51-73.
  10. Ružić, T. (2001.) Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga, dostupno na: [http://www.aztn.hr/uploads/documents/o\\_nama/strucni\\_clanci/tatjana\\_ruzic/1\\_tr.pdf](http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_tr.pdf) (15.5.2015.)
  11. Urbany, J. E., “Pricing Strategies and Determination”, u: Hoffman, K. D. et al. (2005.), *Marketing Principles and Best Practices*, Thomson/South-Western, str. 504-540.
-

### **13. ODABRANA PODRUČJA ODREĐIVANJA CIJENA**

U okviru ove cjeline opisuju se osnovna obilježja dva odabrana područja u okviru upravljanja cijena. Jedno od područja, koje nije u potpunosti novo, ali koje kontinuirano privlači pozornost i znanstvenika i stručnjaka u poslovnoj praksi, jest područje dinamičkog određivanja cijene, metode koja je danas širokoprihvata zahvaljujući upravo internetu koji je pružio mogućnost poduzećima da brzo i bez izlaganja dodatnim troškovima u sustavu distribucije, promijene/prilagode postojeće cijene svojih proizvoda ili usluga (Monroe, 2003.). Međutim, budući da je ovdje ipak riječ o jednom od oblika cjenovne diskriminacije, koja unatoč tome što može rezultirati povećanim profitima (Schmalensee, 1981., navedeno u: Choi i Matilla, 2009.), nerijetko na strani potrošača dovodi do pitanja pravednosti tako određene cijene. Stoga, drugo područje koje se opisuje u okviru ove cjeline, jest područje potrošačeve percepcije pravedne cijene.

#### **13.1. Dinamičko određivanje cijena**

Razvojem informatičke tehnologije i primjenom interneta u poslovanju, brojna su poduzeća uvidjela koristi primjene tzv. dinamičkog određivanja cijena, kao strategije koja podrazumijeva „varijacije u cijeni tijekom vremena, s obzirom na potrošače i/ili okolnosti“ (Haws i Bearden, 2006., str. 305.). Riječ je zapravo o pristupu koji poduzećima omogućava kontinuiranu prilagodbu prodajne cijene, pri čemu se za istu ponudu različitim potrošačima zaračunava različita cijena (Škare, navedeno u: Previšić, ur., 2011.). Slično objašnjenje dinamičkog određivanja cijena daje Sahay (2007., str. 54.), koji ističe da ovaj pristup „dopušta određivanje cijena koje će se mijenjati s obzirom na potrošače, vrijeme kupnje, potražnju ili bilo koju drugu specifičnu situaciju“, pri čemu određivanje cijene koja će se mijenjati s obzirom na potrošače, podrazumijeva uzimanje u obzir njihovih osobnih karakteristika u kupovnom procesu, kao što je njihova lojalnost, te vrijeme i učestalost korištenja proizvoda, odnosno usluge (Gelbrich, 2011., Kannan i Kopalle, 2001.; sve navedeno u Weisstein, Monroe i Kukar-Kinney, 2013.).

Temeljem ovih objašnjenja može se zaključiti da je u pitanju svojevrsni oblik cjenovne diskriminacije, a o čemu govori i Krugman (2000.) koji dinamičko određivanje cijena smatra tek novom verzijom ustaljene prakse cjenovne diskriminacije. Slično ističu Haws i Bearden (2006.), prema kojima dinamičko određivanje cijena nije potpuno nov koncept, ali je ipak riječ o strategiji koja je održiva upravo zbog razvoja tehnologije i sve većeg broja potrošača koji se uključuju u kupnje putem interneta. Razvojem sofisticiranih internetskih tehnologija, poduzećima je s jedne strane, postalo jednostavnije prikupiti brojne podatke o potrošačima i njihovim kupnjama, a s druge strane internetska tehnologija omogućila im je jednostavnu, brzu i jeftinu promjenu cijena u kratkom roku (Lee, Illia i Lawson-Body, 2011.). Pritom Weisstein, Monroe i Kukar-Kinney (2013.) ističu da moderni softveri poduzećima omogućuju da cijene mijenjaju od sata do sata, naglašavajući da u poslovnoj praksi postoje i primjeri poduzeća koja su promjenu cijena vršila nekoliko puta dnevno ili su se promjene odvijale čak svakih 15 minuta. No, korist od primjene dinamičkog određivanja cijena odražava se ne samo u skraćivanju vremena potrebnog da bi se cijena promijenila/prilagodila u

trenutku kada je to zaista potrebno, već i u smanjenju troška u kontekstu *offline* sustava distribucije (Monroe, 2003.), pa je ovdje doista riječ o cjenovnoj metodi za koju se smatra da smanjuje troškove i povećava prihode (budući da se cijena promatra kao varijabla koju je moguće neprestano kontrolirati; Burger i Fuchs, 2005.), kao i profitabilnost poduzeća (Kannan i Kopalle, 2001., u: Weisstein, Monroe i Kukar-Kinney, 2013.); odnosno, riječ je o metodi koja rezultira u generiranju profita na razini industrije (Chen i Pearcy, 2007.).

Nadalje, treba istaknuti da je u pitanju takva cjenovna strategija čija „uspješna implementacija podrazumijeva da prodavač adekvatno upravlja kontekstom u okviru kojega se mijenja potražnja“ (Sahay, 2007., str. 60); drugim riječima, u okviru ovog pristupa, cijene se mijenjaju kao odgovor na stanje ponude i potražnje za proizvodom ili uslugom, i to u stvarnom vremenu, pri čemu u slučaju smanjenje potražnje poduzeće može sniziti cijenu; i obrnuto, u vremenu povećane potražnje, poduzeće može povisiti cijenu, a sve kako bi generirao veće profite (Shpanya, 2014., dostupno na: <https://econsultancy.com/blog/65327-why-dynamic-pricing-is-a-must-for-ecommerce-retailers/>).

Izraz „u stvarnom vremenu“ upućuje na zaključak da je primjena ovog pristupa uvjetovana razvojem i primjenom moderne tehnologije u poslovanju, pa ne čudi činjenica da su poduzeća koja posluju u *online* okruženju, ona koja mogu kontinuirano mijenjati/prilagođavati svoje cijene temeljem uočenih, trenutnih potrošačkih preferencija (Monroe, 2003.). Stoga se dinamičko određivanje cijena smatra metodom kojom se može odrediti optimalna prodajna cijena proizvoda ili usluge, i to u situaciji kada se cijene (zahvaljujući tehnološkim mogućnostima) mogu jednostavno i kontinuirano prilagoditi s obzirom na promjenjive uvjete, kao što su uočene ili očekivane promjene na tržištu, promjene u preferencijama kupaca, promjene cijena ili marketinških kampanja konkurentskih poduzeća, prelazak proizvoda u sljedeću fazu životnog ciklusa itd. (den Boer, 2013., str. 1). Ovo još jedanput potvrđuje da je cijena (za razliku od ostalih elemenata marketinškog miksa) zaista njegov najdinamičniji, odnosno najfleksibilniji dio (Diamantopoulos, 1991.).

Iz prethodnog je vidljivo da je mogućnost primjene ove metode u određivanju cijena karakteristična za ona poduzeća koja, zahvaljujući informatičkoj tehnologiji, u svakom trenutku imaju centralizirane podatke o svojoj ponudi, transakcijama i potrošačima (Škare, navedeno u: Previšić, ur., 2011.). Navedeno implicira da se dinamičko određivanje cijena provodi u kontekstu *online* okruženja; međutim, ovu metodu određivanja cijena primijenit će ne samo ona poduzeća koja koriste internet kao kanal distribucije, već i ona poduzeća koja lako i bez troškova, primjenom digitalne tehnologije, mogu prilagoditi cijenu proizvoda ili usluge, a isti se prodaju ili pružaju u sklopu tradicionalnih prodajnih mjesta, dakle u *offline* okruženju (den Boer, 2013.). Korisno je istaknuti i to da je dinamičko određivanje cijena danas često korištena praksa brojnih poduzeća, neovisno o tome posluju li na tržištima krajnjih potrošača ili na poslovnim tržištima (Elmaghraby i Keskinocak, 2003.).

Koristi od primjene dinamičkog određivanja cijena dosad su prepoznala brojna poduzeća, posebice ona u okviru uslužnih djelatnosti (Elmaghraby i Keskinocak, 2003.), kao što su zrakoplovna i hotelska poduzeća koja rutinski primjenjuju ovaj pristup određivanja cijena već nekoliko desetljeća (Sahay,



2007.; Weisstein, Monroe i Kukar-Kinney, 2013.). Tako će na primjer, zrakoplovno poduzeće odrediti cijenu zrakoplovne karte ovisno o popunjenosti kapaciteta, pa što je veća potražnja za letom, i cijena će biti viša; no, cijena će nerijetko varirati i ovisno o tipu korisnika usluge zračnog prijevoza, pa tako na primjer, za tzv. *frequent flyer* putnike mogu biti osigurana sniženja cijene zrakoplovne karte (Škare, navedeno u: Previšić, ur., 2011.).

Pored uslužnih poduzeća, koristi primjene dinamičkog određivanja cijena prepoznali su i maloprodavači, kao subjekti koji imaju mogućnost skladištenja proizvoda (Elmaghraby i Keskinocak, 2003.). U kontekstu maloprodajnih poduzeća, razvoj novih tehnologija doveo je do toga da maloprodavači mogu u svakom trenutku imati ažurne informacije, i to ne samo o volumenu prodaje na pojedinim prodajnim mjestima, već i o kupcima u smislu njihovih demografskih podataka, ali i kupovnih preferencija (Elmaghraby i Keskinocak, 2003.). Zašto su i koji su zapravo maloprodavači zainteresirani za dinamičko određivanje cijena? Prije svega, riječ je o poduzećima koja nerijetko imaju problem koji se odnosi na potrebu prodaje proizvoda koji su na skladištu, a koji trebaju biti prodani do isteka roka trajanja ili su pak u pitanju npr. odjevni, ali i bilo koji drugi proizvodi, koji su sezonalnog karaktera i koji gube na vrijednosti ako se ne prodaju do točno određenog vremena (Gallego i van Ryzin, 1994.; Huang, Hsu i Ho, 2014.).

Međutim, ovaj problem nemaju nužno samo maloprodavači, već i poduzeća u okviru zrakoplovne i hotelske industrije, čiji „proizvodi“ (mjesto u zrakoplovu i hotelske sobe) postaju beskorisni ako nisu prodani na vrijeme (Gallego i van Ryzin, 1994.; Sahay, 2007.). Zašto? Zato što je ovdje riječ o uslugama koje su neopipljive i čija proizvodnja podrazumijeva istodobno pružanje i korištenje usluge); također, zbog svojih specifičnih obilježja, koja se vežu uz njihovu nematerijalnu prirodu, usluge ne mogu biti uskladištene i kasnije prodane, odnosno korištene u nekom drugom, odgođenom vremenu (Ozretić Došen, navedeno u: Previšić i Ozretić Došen, ur., 2004.). Tako, npr., zrakoplovna poduzeća imaju na raspolaganju dvije strategije distribucije (Bouvard i Somosi, 1997; navedeno u: Burger i Fuchs, 2005.): ili se osloniti na posrednike koji će distribuirati zrakoplovne karte, ili koristiti internet kao vlastiti kanal prodaje svojih proizvoda, te na taj način razviti i učvrstiti svoju tržišnu poziciju (Burger i Fuchs, 2005.). Burger i Fuchs (2005.) također ističu kako je druga strategija u današnjem konkurentom okruženju od strane zrakoplovnih poduzeća prepoznata kao prihvatljivija jer su uštede koje se postižu putem direktne prodaje zrakoplovnih karata (dakle, zaobilaznjem posrednika) itekako značajne i jedan su od načina postizanja veće konkurentnosti zrakoplovnog poduzeća na tržištu, a ne treba zanemariti niti jednostavniji i brži kupovni proces s kojim se susreću kupci i koji kod njih stvara percepciju veće uštede novčanih troškova (potrošači plaćaju nižu cijenu) i veće uštede nenovčanih troškova (kupnja podrazumijeva manju mentalnu i fizičku aktivnost potrošača, kao i kraće vrijeme koje će utrošiti u kupnji); sve to dovodi do percepcije veće vrijednosti i posljedično tome do veće spremnosti potrošača na kupnju proizvoda poduzeća.

Međutim, ne treba zaboraviti da dinamičko određivanje cijena može kod potrošača izazvati negativnu emocionalnu i bihevioralnu reakciju (Campbell, 1999., Xia et al., 2004., sve navedeno u: Dai, 2010.),

budući da potrošači u komunikaciji s drugim potrošačima mogu saznati da su prilikom kupnje proizvoda platili drugačiju, i to višu cijenu. Ako pođemo od pretpostavke da potrošači očekuju za isti proizvod kojega nudi isti prodavač platiti istu cijenu kao i ostali potrošači (Darke i Dahle, 2003., navedeno u: Weisstein, Monroe i Kukar-Kinney, M., 2013.), onda cijena koja je proizašla iz prethodno opisanog pristupa, a aspekta potrošača, postaje temelj za propitivanje njezine pravednosti. Stoga se u nastavku ove cjeline opisuje koncept potrošačeve percepcije pravedne cijene.

### **13.2. Percepcija pravedne cijene**

Fenomen potrošačeve percepcije pravedne cijene zaokuplja pozornost znanstvenika već duži niz godina<sup>23</sup> (Haws i Bearden, 2006.) i izrazito je važno razumjeti ga jer potrošačeva percepcija cijene utječe na njegovo kupovno ponašanje (Diller, 2008.).

Sam koncept pravednosti podrazumijeva „prosudbu o tome je li neki ishod i/ili proces kojim se dolazi do određenog ishoda, razuman, prihvatljiv ili pravičan“ (Xia, Monroe i Cox, 2004., str. 1). S aspekta potrošača, pravedna je cijena ona koja je prihvatljiva i ispravna, pri čemu prihvatljiva cijena podrazumijeva primjerenu, prikladnu i zadovoljavajuću cijenu, dok je ispravna ona cijena koja je opravdana, konzistentna s pravilima, logikom ili etičkim načelima, te koja je nepristrana i pravedno određena za sve strane u procesu razmjene (Maxwell, 2008b, str. 6).

Ovdje treba istaknuti i načelo „dvostrukog prava“ koje objašnjava da obje strane u procesu razmjene imaju pravo po pitanju cijene; konkretno, i kao što to ističu Weisstein, Monroe i Kukar-Kinney (2013., str. 502), „poduzeće ima pravo na referentni profit, a potrošači imaju pravo na referentnu cijenu“.

Slijedom navedenog, i u literaturi će se nerijetko pojam pravedne cijene vezati upravo uz pojam referentne cijene, pri čemu se obje vrste referentnih cijena (i interne i eksterne) mogu povezati s konceptom pravedne cijene (Kahneman, Knetsch i Thaler, 1986.; navedeno u: Gielissen, Dutlih i Graafland, 2008.). Prisjetimo se, interne referentne su one cijene kojih se potrošač prisjeća iz prethodnih kupovnih situacija, dok su eksterne referentne cijene one s kojima se potrošač susreće tijekom kupnje proizvoda (Rajendran i Tellis, 1994.).

Postavlja se pitanje: zašto se pravedna cijena poistovjećuje s pojmom referentne cijene? Prije svega, zato što potrošači smatraju da je pravedna upravo ona cijena koju plaćaju ili su platili i ostali potrošači na drugim prodajnim mjestima (Gielissen, Dutlih i Graafland, 2008.). U današnje vrijeme, potrošač može jednostavno doći do saznanja o tome koju su cijenu platili drugi potrošači za isti proizvod, i to pretraživanjem informacija i komunikacijom na društvenim mrežama (Weisstein, Monroe i Kukar-Kinney, 2013.).

Kao što je prethodno navedeno, potrošačeva percepcija cijene utječe na njegovo kupovno ponašanje (Diller, 2008.). U svojem radu, Bieger, Engeler i Laesser, (2010., str. 2-3) navode da su dosadašnja

---

<sup>23</sup> Jedni od prvih autora koji su se bavili istraživanjem koncepta pravednosti cijene su Huppertz, Arenson i Evans, a čiji je rad obavljen u časopisu *Journal of Marketing Research* 1978. godine (navedeno u: Gielissen, Dutlih i Graafland, 2008., str. 3).

istraživanja pokazala da percepcija potrošača o tome je li cijena pravedna ili ne, utječe na njihovu namjeru kupnje (Maxwell, 2002.), kao i na njihovo zadovoljstvo (npr., Hermann, Wricke i Huber, 2000.) i lojanost (npr., Kimes i Wirtz, 2003.). Weisstein, Monroe i Kukar-Kinney (2013.) dodatno ističu da su percepcija pravedne cijene, povjerenje potrošača prema poduzeću i potrošačeva namjera ponovne kupnje u pozitivnoj vezi; drugim riječima, ako potrošač percipira cijenu kao pravednu, to pojačava njegovo povjerenje prema poduzeću, a to opet može dovesti do namjere ponavljanja kupnje.

Također, potrošačeva percepcija cijene kao nepravedne nerijetko dovodi do negativnih posljedica za prodavača, a one se očituju u tome da potrošač odluči više ne kupovati proizvod i/ili se odluči na širenje negativne komunikacije o proizvodu i prodavaču, ili se pak uključuje u neko drugo, za prodavača, u svakom slučaju nepoželjno ponašanje (Campbell, 1999.; navedeno u: Xia, Monroe i Cox, 2004.), koje narušava njegovu konkurentsku prednost.

Štoviše, Gielissen, Dutlih i Graafland (2008., str. 2) ističu kako „istraživanje koje su proveli Kahneman, Knetsch i Thaler (1986.), pokazuje da su u nekim slučajevima potrošači spremni ići i sebi na štetu, a sve kako bi 'kaznili' prodavača za kojega percipiraju da se ne ponaša pravedno“. Do istog su zaključka došli Bechwati i Morrin (2003., navedeno u: Xia, Monroe i Cox, 2004.), prema kojima su potrošači spremni odabrati i za njih manje povoljnu opciju (jer ista podrazumijeva dodatne troškove na strani potrošača); međutim, razlog takvog ponašanja potrošača nalazi se u činjenici da će potrošač svoj odabir usmjeriti na ponudu poduzeća koji je direktni konkurent onom poduzeću čije ponašanje i cijenu potrošač percipira nepoštenom. Vidljivo je, a to ističe i Maxwell (2008a.), da je reakcija potrošača koja je proizlazi iz njegove percepcije nepravedne cijene, emocionalna, brza i automatska. Ovakvo ponašanje potrošača koje proizlazi iz percepcije nepravedne cijene dodatno pojašnjavaju Xia, Monroe i Cox (2004.) koji pritom naglašavaju kako takav tip reakcije potrošača, premda jest neracionalan, za potrošača ima važnu psihološku dimenziju jer prelazak na ponudu direktnog konkurenta za potrošača podrazumijeva jednostavniji način kako se nositi s negativnim osjećajima koji su proizašli iz cjelokupne situacije. Međutim, treba uzeti u obzir da neće svaka situacija u kojoj potrošač percipira da je cijena nepravedna izazvati ovako snažnu emocionalnu reakciju. Štoviše, potrošač može procijeniti da mu reakcija u vidu žalbe ili promjene marke i nije toliko opravdana jer bi se time izložio nepotrebnim dodatnim (novčanim i/ili nenovčanim) troškovima; stoga, potrošač može odlučiti ne poduzeti bilo kakvu akciju (Urbany, Madden i Dickson, 1989., navedeno u: Xia, Monroe i Cox, 2004.), premda to ne znači nužno da će izostati i reakcija u vidu negativne komunikacije (Zeelenberg i Pieters, 2004., navedeno u: Xia, Monroe i Cox, 2004.). Između ovih dviju krajnosti, nalazi se još jedna od mogućih reakcija potrošača u slučaju percepcije cijene kao nepravedne. Riječ je o situaciji gdje potrošač osjeća nezadovoljstvo i razočaranje zbog uvjerenja da je doveden u nejednak položaj, pri čemu je reakcija takvog potrošača nerijetko izražena u vidu žalbe prodavaču, traženja povrata novca, širenja negativne komunikacije i/ili odluke o prestanku kupnje, već ovisno o tome što potrošač procijeni da će kod njega izazvati najveću koristi i najmanji trošak,

odnosno što će za njega predstavljati najjednostavnije nošenje s negativnim osjećajem kako bi se i ubuduće zaštitio od ovakvih, po njega, nepovoljnih situacija (Xia, Monroe i Cox, 2004.).

Vidljivo je, dakle, kako potrošač može različito reagirati ako je percipirao da je cijena nepravedna i da se nalazi u drugačijem, nepovoljnijem položaju u odnosu na druge potrošače. No, postavlja se pitanje: koja je to situacija koja će dovesti do toga da potrošač cijenu percipira kao nepravednu, te postoje li situacije u kojima drugačija cijena određena istom proizvod ipak neće izazvati negativnu emocionalnu i bihevioralnu reakciju potrošača?

Budući da potrošač u kupovnom procesu nastoji za sebe ostvariti najveću moguću vrijednost (Xia, Monroe i Cox, 2004.), situacije u kojima potrošač shvaća da je platio drugačiju (višu) cijenu u odnosu na ostale potrošače ili u odnosu na prethodne kupnje obavljene kod istog prodavača (Bolton, Warlop i Alba, 2003., Haws i Bearden, 2006.; sve navedeno u Dai, 2010., str. 2), izazvat će kod njega percepciju nepravedno postavljene cijene, a to dovodi do njegove negativne emocionalne reakcije.

Međutim, treba istaknuti da neće svaka takva situacija kod potrošača dovesti do negativne reakcije.

Postoje, naime, situacije koje podrazumijevaju plaćanje različitih cijena za isti proizvod od strane različitih potrošača, ali one ne izazivaju negativnu emocionalnu i bihevioralnu reakciju ostalih potrošača<sup>24</sup>. Na primjer, ako poduzeće zaračuna nižu cijenu vozne karte za učenike, studente i umirovljenike, većina potrošača to neće percipirati nepravednim jer su u pitanju, općenito gledano, cjenovno osjetljivije skupine potrošača. To zapravo znači da potrošač komparira cijenu koju je platio s cijenom koju su platili drugi, njemu slični potrošači, pa će percepciju nepravedne cijene izazvati upravo ona situacija u kojoj potrošač shvaća da je cijena koju je platio viša od one koju su platili ostali potrošači koji su mu slični po nekim obilježjima, kao što je npr. dohodak (Cox, 2001.). Ovdje je vidljivo i to da potrošač reagira i na način kako je cijena zaračunata, kao i kojem tipu potrošača je takva cijena usmjerena.

Percepciju nepravedne cijene može izazvati i povećanje cijene proizvoda ako potrošač smatra da je povećanje izazvano negativnim motivima poduzeća (Campbell, 1999.). Kako bi se izbjegla negativna reakcija potrošača na povećanje cijene proizvoda, poduzećima na raspolaganju stoje određene aktivnosti koje trebaju poduzeti prilikom određivanja cijene. U tom kontekstu, Cox (2001., str. 271-272) navodi i objašnjava neke od njih, kao što su npr., otvorena i jasna komunikacija poduzeća o troškovima kojima su izloženi u procesu proizvodnje, a ta se komunikacija najčešće ostvaruje ili kroz oglašavačke aktivnosti i/ili putem kampanja odnosa s javnošću, u okviru kojih se ističe nastojanje poduzeća da kreira za potrošače veću vrijednost u vidu kvalitetnog konačnog proizvoda, ali i da to onda podrazumijeva visoke ili više troškove nastale uslijed nabave skupljih sirovina i komponenti. U svojem radu, Campbell (1999., str. 150) ističe i konkretan primjer komunikacije poduzeća s potrošačima, a čiji je cilj opravdati promjenu cijene proizvoda, kao što je kava, a čije je povećanje

---

<sup>24</sup> Pritom Cox (2001.) naglašava da ovo ne vrijedi za luksuzne, ali i ostale proizvode koji potrošaču nisu nužno potrebni.

uzrokovano višim troškovima koji su rezultat loših vremenskih uvjeta u regijama gdje se kava uzgaja. Zašto je ovakva komunikacija nužna? Zato što potrošači višu cijenu, uzrokovanu višim troškovima, mogu smatrati opravdanom; međutim, u situaciji kada nije došlo do promjene u troškovima, a poduzeće odluči povisiti cijenu kako bi se povećao profit, takvo povećanje cijene potrošači će percipirati kao neprihvatljivo ponašanje poduzeća (Kahneman et al., 1986a, 1986b; navedeno u Campbell, 1999.), te će to rezultirati negativnom reakcijom potrošača. To ujedno upućuje i na zaključak da će i u praksi uobičajena troškovna metoda trošak plus biti i od strane potrošača percipirana kao fer metoda, no u situacijama kada troškovi nisu transparentni, ista neće biti tako percipirana (Maxwell, 2008b).

Još jedna od aktivnosti koja prema Cox (2001.) prevenira negativnu percepciju potrošača jest ona koja se odnosi na etično ponašanje poduzeća u nekim specifičnim situacijama koje bi s ekonomske strane čak i opravdavale postupak poduzeća da zaračuna višu cijenu proizvoda jer je došlo do povećanja potražnje za proizvodom. Tako npr., izostanak povećanja cijene vode u boci u razdoblju prirodne katastrofe izaziva kod potrošača pozitivan stav o poduzeću, kao što isti izaziva i neko drugo društveno odgovorno ponašanje poduzeća (npr., donacija dijela profita humanitarnim organizacijama). Zašto je ovo bitno u kontekstu potrošačeve percepcije cijene? Zato što pozitivan imidž poduzeća dovodi do manje osjetljivosti potrošača kada je u pitanju određivanje ili promjena cijena od strane takvog poduzeća (Cox, 2001.); odnosno, potrošači će biti manje skloni zaključivanju da je promjena cijene uzrokovana negativnim motivima poduzeća čiji je imidž pozitivan. Štoviše, upravo „pozitivan imidž poduzeća pomaže poduzeću u tome da cijene njegovih proizvoda budu percipirane kao poštene“ (Urbany et al. (1989, navedeno u: Campbell, 1999., str. 151), a s druge strane, pozitivan imidž poduzeća može povećati i potrošačev raspon cijena koje smatra prihvatljivima (Cox, 2001.). Sve ovo upućuje na zaključak da potrošači percepciju cijene kao (ne)pravedne temelje ovisno o kontekstu, odnosno od poduzeća do poduzeća (Campbell, 1999.).

Zaključno, treba istaknuti da su u svojem kupovnom ponašanju potrošači pod utjecajem percepcije pravedno određene cijene, kao i percepcije pravednog određivanja cijene. Budući da je ovdje u pitanju percepcija potrošača koja je subjektivna kategorija, tako je i percepcija potrošača o tome je li cijena pravedna ili ne, izrazito individualna, subjektivna, što ne znači nužno da je i točna (Dai, 2010.). No, kao i u slučaju percepcije kvalitete, tako je i u slučaju percepcije je li cijena pravedna ili ne, potrošač taj koji o tome donosi konačan sud. Stoga, proizvođači i prodavači trebaju svakako uzeti u obzir, ne samo ekonomsku, već i psihološku dimenziju prilikom određivanja cijena.

---

#### LITERATURA:

1. Bieger, T., Engeler, I., Laesser, C. (2010.), „In what condition is a price increase perceived as fair? an empirical investigation in the cable car industry“, 20th Annual CAUTHE 201 Conference, School of management, University of Tasmania, Hobart, Tasmania, str. 1-12; dostupno na: <http://ro.ouw.au/commpapers/1812> (1.3.2017.).

2. Burger, B., Fuchs, M. (2005.), „Dynamic pricing - A future airline business model“, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 4, No. 1, str. 39-53.
3. Campbell, M. C. (1999.), „Why did you do that? The important role of inferred motive in perceptions of price fairness“, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 8, No. 2, str. 145-152.
4. Chen, Y., Pearcy, J. (2007.), „Dynamic Pricing: When To Entice Brand Switching And When To Reward Consumer Loyalty“, (preliminary draft), dostupno na: [https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db\\_name=IIOC2007&paper\\_id=207](https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=IIOC2007&paper_id=207) (1.3.2017.)
5. Choi, S., Matilla, A. S. (2009.), „Perceived fairness of price differences across channels: the moderating role of price frame and norm perceptions“, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 17, No. 1, str. 37-47.
6. Cox, J. L. (2001.), „Can differential prices be fair?“, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 10, No. 5, str. 264-275.
7. Dai, B. (2010.), *The Impact of Perceived Price Fairness of Dynamic Pricing on Customer Satisfaction and Behavioral Intentions: The Moderating Role of Customer Loyalty*, doktorska disertacija, Graduate Faculty of Auburn University, Auburn, AL; disertacija dostupna na: <https://etd.auburn.edu/bitstream/handle/10415/2217/Bo.Dissertation.Final.07.12.pdf?sequence=2> (1.3.2017.)
8. den Boer, A. V. (2013.), „Dynamic Pricing and Learning: Historical Origins, Current Research, and New Directions“, *Memorandum 2025*, (December 2013). dokument dostupan na: <http://www.math.utwente.nl/publications>, Department of Applied Mathematics, University of Twente, Enschede, The Netherlands (17.11.2016.)
9. Diamantopoulos, D. (1991.), „Pricing: theory and evidence – a literature review“, u: Baker, M.J. (Ed.), *Perspectives on Marketing Management*, Wiley, Chichester, str. 61-193.
10. Diller, H. (2008.), „Price fairness“, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17, No. 5, str. 353-355.
11. Elmaghraby, W., Keskinocak, P. (2003.), „Dynamic Pricing in the Presence of Inventory Considerations: Research Overview, Current Practices, and Future Directions“, *Management Science*, Vol. 49, No. 10, str. 1287–1309.
12. Gallego, G., van Ryzin, G. (1994.), „Optimal Dynamic Pricing of Inventories with Stochastic Demand over Finite Horizons“, *Management Science*, Vol. 40, No. 8, str. 999 - 1020.
13. Gielissen, R., Dutilh, C. E., Graafland, J. J. (2008.), „Perceptions of price fairness: An empirical research“, u: *Business & Society: A Journal of Interdisciplinary Exploration*, Vol. 3, No. 47, str. 370-389; dostupno na: <https://mpr.aub.uni-muenchen.de/20275/> (5.12.2016.)
14. Haws, K. L., Bearden, W. O. (2006.), „Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions“, *Journal of Consumer Research*, Vol. 33., No. 3., str. 304-311.
15. Huang, Y.-S., Hsu, C.-S., Ho, J.-W. (2014.), „Dynamic pricing for fashion goods with partial backlogging“, *International Journal of Production Reserach*, Vol. 52, No. 14, str. 4299-4314.
16. Krugman, P. (2000.), „Reckonings; What price fairness?“, *The New York Times*. dostupno na: <http://www.nytimes.com/2000/10/04/opinion/reckonings-what-price-fairness.html> (17.11.2016.)
17. Lee, S., Illia, A., Lawson-Body, A. (2011.), „Perceived price fairness of dynamic pricing“, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111., No. 4, str. 531-550.
18. Maxwell, S. (2008a), „Fair price: research outside marketing“, *Journal of Product & Brand Management*, Vol 17, No. 7, str. 497-503.
19. Maxwell, S. (2008b), *The Price Is Wrong: Understanding What Makes a Price Seem Fair and the True Cost of Unfair Pricing*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.
20. Monroe, K. B. (2003.), *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
21. Ozretić Došen, Đ., „Marketing usluga“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2004.), *Marketing, Adverta*, Zagreb, str. 441-465.

22. Rajendran, K. N., Tellis, G. J. (1994.), "Contextual and Temporal Components of Reference Price", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, str. 22-34.
  23. Sahay, A. (2007.), "How to Reap Higher Profits With Dynamic Pricing", *MIT Sloan Management Review*, Vol 48, No. 4, str. 53-60 (Reprint 48415).
  24. Shpanya, A. (2014.), "Why dynamic pricing is a must for ecommerce retailers", dostupno na: <https://econsultancy.com/blog/65327-why-dynamic-pricing-is-a-must-for-ecommerce-retailers> (17.11.2016.)
  25. Škare, V., Dinamičko određivanje cijena (enciklopedijska natuknica), u: Previšić, J., urednik (2011.), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
  26. Weisstein, F. L., Monroe, K. B., Kukar-Kinney, M. (2013.), "Effects of price framing on consumers' perceptions of online dynamic pricing practices", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, No. 5, str. 501-514.
  27. Xia, L., Monroe, K. B., Cox, J. L. (2004.), "The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions", *Journal of Marketing*, Vol. 68., No. 4, str. 1-15.
-

## POPIS LITERATURE

1. Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G. S. (1995.), *Marketing Research*, Wiley, New York, NY.
2. AMA – American Marketing Association, dostupno na: [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com) (11.3.2013.; 25.3.2013.)
3. Arce-Urriza, M., Cebollada, J. (2009.), „The Impact of Internal and External Reference Prices on Brand Choice in Online and Offline Channels“, VII International PENSA Conference, November 26-28th, Sao Paulo, Brazil, str. 1-8.
4. Armstrong, G., Kotler, P. (2006.), *Marketing: An Introduction*, Prentice Hall.
5. Armstrong, G., Kotler, P. (2011.), *Marketing: An Introduction*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
6. Arora, R. (2008.) Price bundling and framing strategies for complementary products, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17, No. 7, str. 475 – 484.
7. Avlonitis, G. J., Indounas, K. A., Gounaris, S. P. (2005.), "Pricing objectives over the service life cycle: some empirical evidence", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 5, str. 696 – 714.
8. AZTN – Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja, dostupno na: <http://www.aztn.hr/article/1115/iskon-nije-primjenjivao-predatorske-cijene-maloprodajnih-usluga-iskonduo-i-iskontrio>
9. Baker, R. J. (1999.), *The Professional's Guide To Value Pricing*, Harcourt Professional Publishing, San Diego, CA.
10. Baletić, Z., urednik (1995.), *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb.
11. Bearden, W. O., Shimp, T. A. (1982.), „The Use of Extrinsic Cues to Facilitate Product Adoption“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 2, str. 229-239.
12. Bender, W. C. (1964.), "Consumer Purchase-Costs – Do Retailers Recognize Them?", *Journal of Retailing*, Vol. 40, No. 1, str. 1-8, 52.
13. Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W. (1997.), *Marketing*, 5th ed., Irwin/McGraw-Hill, Boston, MA.
14. Berry, L. L., Yadav, M. S. (1996.), „Capture and Communicate Value in the Pricing of Services“, *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 4, str. 41-51.
15. Bieger, T., Engeler, I., Laesser, C. (2010.), „In what condition is a price increase perceived as fair? an empirical investigation in the cable car industry“, 20th Annual CAUTHE 201 Conference, School of management, University of Tasmania, Hobart, Tasmania, str. 1-12; dostupno na: <http://ro.ouw.au/commpapers/1812> (1.3.2017.)
16. Biswas, A., Blair, E. A. (1991.), „Contextual effects of reference prices in retail advertisements“, *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 3, str. 1-12.
17. Bonoma, T. V., Crittenden, V. L., Dolan, R. J. (1988.), "Can We Have Rigor and Relevance in Pricing Research", u: Devinney, T. M. (ed.), *Issues in Pricing, Theory and Research*, Lexington, MA, str. 337-359.
18. Bovée, C. L., Thill, J. V. (1992.), *Marketing*, McGraw-Hill, New York, NY.
19. *Branding Strategy Insider: Insight for Brand Builders*, dostupno na: [www.brandingstrategyinsider.com](http://www.brandingstrategyinsider.com), (11.11.2008.)
20. Bray, J. P., Harris, C. (2006.), „The Effect of 9-Ending Prices on Retail Sales: A Quantitative UK Based Field Study“, *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, No. 5-6, str. 601-617.
21. Burger, B., Fuchs, M. (2005.), „Dynamic pricing - A future airline business model“, *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 4, No. 1, str. 39-53.
22. Campbell, M. C. (1999.), „Why did you do that? The important role of inferred motive in perceptions of price fairness“, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 8, No. 2, str. 145-152.



23. Cerovac, M. (2010.), Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja, inačica za internet stranicu AZTN-a, prosinac 2010., dostupno na: <http://www.aztn.hr/uploads/documents/rjenik.pdf> (15.5.2015.)
24. Chapman, J., Wahlers, R. (1999.), "A Revision and Empirical Test of the Extended Price-Perceived Quality Model", *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 7, No. 3., str. 53-64.
25. Chen, Y., Pearcy, J. (2007.), „Dynamic Pricing: When To Entice Brand Switching And When To Reward Consumer Loyalty“, (preliminary draft), dostupno na: [https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db\\_name=IIOC2007&paper\\_id=207](https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=IIOC2007&paper_id=207) (1.3.2017.)
26. Choi, S., Matilla, A. S. (2009.), „Perceived fairness of price differences across channels: the moderating role of price frame and norm perceptions“, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 17, No. 1, str. 37-47.
27. Churchill, Jr., G. A., Peter, J. P. (1995.), *Marketing: Creating Value for Customers*, Irwin, Burr Ridge, IL.
28. Churchill, Jr., G. A. (1995.), *Marketing Research: Methodological Foundations*, Dryden Press, Orlando, FL.
29. Cox, J. L. (2001.), „Can differential prices be fair?“, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 10, No. 5, str. 264-275.
30. Dai, B. (2010.), *The Impact of Perceived Price Fairness of Dynamic Pricing on Customer Satisfaction and Behavioral Intentions: The Moderating Role of Customer Loyalty*, doktorska disertacija, Graduate Faculty of Auburn University, Auburn, AL; disertacija dostupna na: <https://etd.auburn.edu/bitstream/handle/10415/2217/Bo.Dissertation.Final.07.12.pdf?sequence=2> (1.3.2017.)
31. Daly, J. H. (2002.), *Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, New York, NY.
32. Della Bitta, A. J., Monroe, K. B. (1974.), „The Influence of Adaptation Levels on Subjective Price Perceptions“, u: Ward, S., Wright, P., editors, *NA - Advances in Consumer Research*, Vol. 1, Association for Consumer Research Ann Arbor, MI, str. 359-369.
33. den Boer, A. V. (2013.), „Dynamic Pricing and Learning: Historical Origins, Current Research, and New Directions“, *Memorandum 2025*, (December 2013). dokument dostupan na: <http://www.math.utwente.nl/publications>, Department of Applied Mathematics, University of Twente, Enschede, The Netherlands (17.11.2016.)
34. Diamantopoulos, D. (1991.), „Pricing: theory and evidence – a literature review“, u: Baker, M. J. (urednik), *Perspectives on Marketing Management*, Wiley, Chichester, str. 61-193.
35. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O.C. (1995), *Marketing*, Mate, Zagreb.
36. Dickson, P. R. (1992.), "Toward a General Theory of Competitive Rationality", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, str. 69-83
37. Dickson, P. R., Sawyer, A. G. (1990.), "The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 3, str. 42-53.
38. Diller, H. (2008.), „Price fairness“, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17, No. 5, str. 353-355.
39. Dixit, A., Gundlach, G. T., Malhotra, N. K., Allvine, F. C. (2006.), „Aggressive and Predatory Pricing: Insights and Empirical Examination in the Airline Industry“, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 25, No. 2, str. 172-187.
40. Dolan, R. J. (1995.), „How Do You Know When the Price is Right?“, *Harvard Business Review*, September-October (Reprint 95501), str. 4-11.
41. Dolan, R. J., Simon, H. (1996.), *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*, The Free Press, New York, NY.
42. Dorward, N. (1987.), *The Pricing Decision: Economic Theory and Business Practice*, Harper & Row, London, UK.
43. *Ekonomski leksikon* (1995.), Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“ i Masmedia, Zagreb.

44. Elmaghraby, W., Keskinocak, P. (2003.), „Dynamic Pricing in the Presence of Inventory Considerations: Research Overview, Current Practices, and Future Directions“, *Management Science*, Vol. 49, No. 10, str. 1287–1309.
45. Erickson, G. M., Johansson, J. K. (1985.), "The Role of Price in Multi-Attribute Product Evaluations", *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, No. 2, str. 195-199.
46. Evans, J. R., Berman, B. (1994.), *Marketing*, Macmillan, New York, NY.
47. Finlay, J. L., Hackmann, R., Schwarz, M. E. (1996.), "Price/Quality Associations within the Consumer Goods Market in the United Kingdom", *Multinational Business Review*, Vol. 4, No. 2, str. 71-78.
48. Fletcher, T., Russell-Jones, N. (1997.), *Value Pricing: How to Maximise Profits Through Effective Pricing Policies*, Kogan Page, London, UK.
49. Fratto, G. M., Jones, M. R., Cassill, N. L. (2006.), „An investigation of competitive pricing among apparel retailers and brands“, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 10, No. 4, str. 387 – 404.
50. Gallego, G., van Ryzin, G. (1994.), „Optimal Dynamic Pricing of Inventories with Stochastic Demand over Finite Horizons“, *Management Science*, Vol. 40, No. 8, str. 999 - 1020.
51. Gendall, P., Fox, M. F., Wilton, P. (1998.), „Estimating the effect of odd pricing“, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 7, No. 5, str. 421-432.
52. Gielissen, R., Dutilh, C. E., Graafland, J. J. (2008.), „Perceptions of price fairness: An empirical research“, *u: Business & Society: A Journal of Interdisciplinary Exploration*, Vol. 3, No. 47, str. 370-389; dostupno na: <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/20275/> (5.12.2016.)
53. Goldsmith, R. E. (1999.), "The personalized marketplace: beyond the 4Ps", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, No. 4., str. 178-185.
54. Goldsmith, R. E., Newell, S. J. (1997.), „Innovativeness and price sensitivity: managerial, theoretical and methodological issues“, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 6, No. 3, str. 163 – 174.
55. Grewal, D., Krishnan, R., Baker, J., Borin, N. (1998.), „The Effects of Store Name, Brand Name and Price Discounts on Consumers' Evaluations and Purchase Intentions“, *Journal of Retailing*, Vol. 74, No. 3, str. 331-352.
56. Griffin, A., „Marketing's Role in New Product Development and Product Decisions“, u: Hoffman, K. D. et al. (2005.), *Marketing Principles & Best Practices*, Thomson/South-Western.
57. Guiltan, J. P., Gundlach, G. T. (1996.), „Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis“, *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, str. 87-102.
58. Gulin, D. (2003.), „Troškovi kao podloga odlučivanja o cijenama“, *Računovodstvo i financije*, 12, str. 32-35.
59. Gulin, D., Žager, L., redaktori, (2010.), *Računovodstvo*, 3. izmijenjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
60. Hanna, N., Dodge, H. R. (1995.), *Pricing: Policies and Procedures*, Macmillan Press, Houndsmills.
61. Hanson, W. (1992.), „The Dynamics of Cost-plus Pricing“, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 13, No. 2, str. 149-161.
62. Hartman, D. E., Lindgren, J. H., Jr., Shimp, T. A. (1996), *Marketing: An Interactive Learning System*, The Dryden Press/Harcourt Brace College Publishers, Orlando, FL.
63. Haws, K. L., Bearden, W. O. (2006.), „Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions“, *Journal of Consumer Research*, Vol. 33., No. 3., str. 304-311.
64. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, E. W., Schlesinger, L. A. (1994.), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 7, No. 2, str. 164-174.
65. Hladika, M. (2014.), „Troškovi kao podloga određivanja cijena“, *Računovodstvo i financije*, 11, str. 72-74.
66. Hogan, J., Nagle, T. (2006.), *Segmented Pricing: Using Price Fences to Segment Markets and Capture Value*, SPG Insights, dostupno na: [http://pricing2b.com/web\\_documents/segmented\\_pricing.pdf](http://pricing2b.com/web_documents/segmented_pricing.pdf) (5.5.2015.)

67. Huang, Y.-S., Hsu, C.-S., Ho, J.-W. (2014.), „Dynamic pricing for fashion goods with partial backlogging“, *International Journal of Production Reserach*, Vol. 52, No. 14, str. 4299-4314.
68. Introduction: Pricing as an Element of the Marketing Mix, dostupno na: [http://www.sagepub.com/upm-data/43169\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/43169_1.pdf) (19.2.2015.)
69. Jin, B., Sternquist, B. (2003.), „The influence of retail environment on price perceptions“, *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 6, str. 643-660.
70. Jobber, D. (1995.), *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill, London, UK.
71. Jurin, S., Šohinger, J. (1990.), *Teorija tržišta i cijena*, 2. dopunjeno izdanje, Globus, Zagreb.
72. Kalyanaram, G., Winer, R. S. (1995.), „Emprical Generalizations from Reference Price Research“, *Marketing Science*, Vol. 14, No. 3, str. G161-G169.
73. Kesić, T. (2006.), *Ponašanje potrošača*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Opinio, Zagreb.
74. Komninos, I. (2002.), *Product Life Cycle Management*, Urban and Regional Innovation Research Unit, Faculty of Engineering, Aristotle University of Thessaloniki, Thessaloniki, Greece.
75. Kotler, P. (1993.), *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb.
76. Kotler, P. (1994.), *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*, Informator, Zagreb.
77. Kotler, P. (2006.), *Kotler o marketingu: kako stvoriti, osvojiti i gospodariti tržištima*, Poslovni dnevnik/Masmedia, Zagreb.
78. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T. (2009.), *Marketing Management*, Pearson, Harlow, UK.
79. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006.), *Osnove marketinga*, Mate, Zagreb.
80. Krajnović, A., Bolfek, B., Nekić, N. (2014.), „Low-cost strategija u zračnom prijevozu putnika“, *Oeconomica Jadertina* Vol. 4, No. 2, str. 3-32.
81. Krishnan, T. V., Bass, F. M., Jain, D. C. (1999.), „Optimal Pricing Strategy for New Products“, *Management Science*, Vol. 45, No. 12, str. 1650-1663.
82. Krugman, P. (2000.), „Reckonings; What price fairness?“, *The New York Times*. dostupno na: <http://www.nytimes.com/2000/10/04/opinion/reckonings-what-price-fairness.html> (17.11.2016.)
83. Lamb, C. W., Hair, Jr., J. F., McDaniel, C. (2011.), *Marketing4*, South-Western, Cengage Learning, Mason, OH.
84. Landsburg, S. E. (2002.), *Price Theory & Applications*, South-Western, Cincinnati, OH.
85. Lee, S., Illia, A., Lawson-Body, A. (2011.), „Perceived price fairness of dynamic pricing“, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111., No. 4, str. 531-550.
86. Levitt, T. (1980.), „Marketing Success through the differentiation of anything“, *Harvard Business Review*, Vol. 58, No. 1, str. 83-91.
87. Lichtenstein, D. R., Ridgway, N. M., Netemeyer, R. G. (1993.), "Price Perceptions and Consumer Shopping Behaviour: A Field Study", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 2, str. 234-245.
88. Lilien, G. L., Kotler, P., Moorthy, K. S. (1992.), *Marketing Models*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
89. Lindgren, Jr., J. H., Shimp, T. A. (1996.), *Marketing: An Interactive Learning System*, The Dryden Press, Fort Worth, TX.
90. Lowe, B., Alpert, F. (2010.), „Pricing Strategy and the Formation and Evolution of Reference Price Perceptions in New Product Categories“, *Psychology & Marketing*, Vol. 27, No. 9, str. 846-873.
91. Lowengart, O. (2002.), „Reference price conceptualisations: An integrative framework of analysis“, *Journal of Marketing Management* Vol. 18, No. 1, str. 145-171.
92. Marušić, M., Vranešević, T. (2001.), *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb.
93. Maxwell, S. (2008a), „Fair price: research outside marketing“, *Journal of Product & Brand Management*, Vol 17., No. 7, str. 497-503.

94. Maxwell, S. (2008b), *The Price Is Wrong: Understanding What Makes a Price Seem Fair and the True Cost of Unfair Pricing*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ.
95. Mayhew, G. E., Winer, R. S. (1992.), "An Empirical Analysis of Internal and External Reference Prices Using Scanner Data", *Journal of Consumer Research*, Vol. 19, No. 1, str. 62-70.
96. Mazumdar, T., Raj, S. P., Sinha, I. (2005.), "Reference Price Research: Review and Propositions", *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, str. 84-102.
97. McConnell, C. R., Brue, S. L. (1996.), *Microeconomics: Principles, Problems, and Policies*, 13th ed., McGraw-Hill, New York, NY.
98. Milinović, S., Kupon (enciklopedijska natuknica), u: Previšić, J. urednik (2011.), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
99. Monger, J. E., Feinberg, R. A. (1997.), "Mode of Payment and Formation of Reference Prices", *Pricing Strategy & Practice*, Vol. 5, No. 4, str. 142-147.
100. Monroe, K. B. (1971.), "Measuring Price Thresholds by Psychophysics and Latitudes of Acceptance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 8, November 1971, str. 460-464.
101. Monroe, K. B. (1973.), "Buyers' Subjective Perceptions of Price", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 11., str. 460-464.
102. Monroe, K. B. (2003.), *Pricing: Making Profitable Decisions*, 3rd ed., McGraw-Hill/Irwin, Boston, MA.
103. Monroe, K. B., Della Bitta, A. J. (1978.), "Models for Pricing Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 15, No. 3, str. 413-428.
104. Nagle, T. (1983.), "Pricing As Creative Marketing", *Business Horizons*, July-August, str. 14-19.
105. Nagle, T. T., Hogan, J. E. (2006.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*, Pearson International Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
106. Nagle, T. T., Holden, R. K. (1995.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
107. Nagle, T. T., Holden, R. K. (2002.), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
108. Newberry, C. R., Klemz, B. R., Boshoff, C. (2003.), "Managerial Implications of Predicting Purchase Behavior from Purchase Intentions: A Retail Patronage Case Study", *Journal Of Services Marketing*, Vol. 17, No. 6, str. 609-620.
109. Niedrich, R. W., Sharma, S., Wedell, D. H. (2001.), "Reference Price and Price Perceptions: A Comparison of Alternative Models", *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, No. 3, str. 339-354.
110. Nola, D., Besplatni uzorak (enciklopedijska natuknica), u: Previšić, J. urednik (2011.), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
111. Ozretić Došen, Đ., "Društvena odgovornost marketinga", u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., ur. (2007.), *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb, str. 51-73.
112. Ozretić Došen, Đ., "Marketing usluga", u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2004.), *Marketing*, Adverta, Zagreb, str. 441-465.
113. Parker, P. M. (1992.), "Price Elasticity Dynamics Over the Adoption Life Cycle", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 3, str. 358-367.
114. Peter, J. P., Olson, J. C. (1996.), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Irwin, Chicago, IL.
115. Piri Rajh, S. (2002.), *Utjecaj cijena u procesu donošenja odluke o kupovini na tržištu osobne potrošnje*, znanstveni magistarski rad, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
116. Porter, M. E. (1985.), *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY.
117. Porter, M. E. (2005.), *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb.

118. Prebežac, D., Piri Rajh, S., „Cijene“ u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2007.), Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 183-208.
119. Prebežac, D., Piri Rajh, S., „Cijene“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2004.), Marketing, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb, str. 201-228.
120. Prelec, D., Loewenstein, G. (1998.), "The Red and the Black: Mental Accounting of Savings and Debt", Marketing Science, Vol. 17, No. 1, str. 4-28.
121. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (1999.), Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb.
122. Previšić, J., Škare, V., „Proizvod“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2004.), Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, str. 169-199.
123. Previšić, J., Škare, V., „Proizvod“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2007.), Marketing, Adverta, Zagreb, str. 155-182.
124. Previšić, J., urednik (2011.), Leksikon marketinga, Ekonomski fakultet-Zagreb, Zagreb.
125. Pribičević, Đ. (1984.), Teorija tržišta i cijena, Narodne novine, Zagreb.
126. Rajendran, K. N., Tellis, G. J. (1994.), "Contextual and Temporal Components of Reference Price", Journal of Marketing, Vol. 58, No. 1, str. 22-34.
127. Rao, A. R., Monroe, K. B. (1988.), "The Moderating Effect of Prior Knowledge on Cue Utilization in Product Evaluations", Journal of Consumer Research, Vol. 15, No. 2, September, str. 250-264.
128. Rao, A., Bergen, M. E., Davis, S. (2000.), „How to Fight a Price War“, Harvard Business Review, March - April, str. 107- 116.
129. Rao, A., Monroe, K. B. (1989.), "The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review", Journal of Marketing Research, Vol. 26, August, str. 351-357.
130. Rao, V. R. (1984.), "Pricing Research in Marketing: The State of the Art", Journal of Business, Vol. 57, No. 1, str. S39-S60.
131. Ravald, A., Grönroos, C. (1996.), "The Value Concept and Relationship Marketing", European Journal of Marketing, Vol. 30, No. 2, str. 19-30.
132. Roth, S. A. (2007.), Understanding Pricing Objectives and Strategies For the Value-Added Ag Producer, College of Agricultural Sciences Agricultural Research and Cooperative Extension, The Pennsylvania State University, PA.
133. Ruiz-Moreno, F., Ladrón-de-Guevara, A., Mas-Ruiz, F. (2010.), „Development of a model of price competition in the Spanish loans market“, International Journal of Bank Marketing, Vol. 28, No. 6, str. 479 – 496.
134. Ružić, T. (2001.) Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga, dostupno na: [http://www.aztn.hr/uploads/documents/o\\_nama/strucni\\_clanci/tatjana\\_ruzic/1\\_tr.pdf](http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_tr.pdf) (15.5.2015.)
135. Sabolić, D. (2013.), Karakteristike ponude i potražnje, bilješke s predavanja, Fakultet elektrotehnike i računarstva; [https://bib.irb.hr/datoteka/623120.Inzeko03\\_Karakteristike\\_ponude\\_i\\_potraznje\\_130324.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/623120.Inzeko03_Karakteristike_ponude_i_potraznje_130324.pdf) (10.5.2015.)
136. Sahay, A. (2007.), How to Reap Higher Profits With Dynamic Pricing“, MIT Sloan Management Review, Vol 48, No. 4, str. 53-60 (Reprint 48415).
137. Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (2000.), Consumer Behavior, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
138. Schiller, B. R., (1996.), Essentials of Economics, McGraw-Hill, 2nd ed.
139. Schindler, R. M. (1984.), "Consumer Recognition of Increases in Odd and Even Prices", u: Advances in Consumer Research, Vol. 11, Kinnear, T. C. (ed.), Association for Consumer Research, Provo, UT, str. 459-462.
140. Schindler, R. M., Warren, L. S. (1988.), "Effect of odd pricing on choice of items from a menu", u: NA - Advances in Consumer Research, Volume 15, Houston, Micheal J. (ed.), Association for Consumer Research, Provo, UT, str. 348-353.

141. Shpanya, A. (2014.), „Why dynamic pricing is a must for ecommerce retailers“, dostupno na: <https://econsultancy.com/blog/65327-why-dynamic-pricing-is-a-must-for-ecommerce-retailers> (17.11.2016.)
142. Škare, V., Dinamičko određivanje cijena (enciklopedijska natuknica), u: Previšić, J., urednik (2011.), Leksikon marketinga, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
143. Snoj, B., Pisnik Korda, A., Mumel, D. (2004.), "The Relationships among Perceived Quality, Perceived Risk and Perceived Product Value", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13, No. 3, str. 156-167.
144. Taher, A., Basha, H. E. (2006.), "Heterogeneity of consumer demand: opportunities for pricing of services", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15, No. 5, str. 331 – 340.
145. Teas, R. K., Agarwal, S. (2000.), "The Effects of Extrinsic Product Cues on Consumers' Perceptions of Quality, Sacrifice, and Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, str. 278-290.
146. Tellis, G. J., Gaeth, G. J. (1990.), "Best Value, Price-Seeking and Price Aversion: The Impact of Information and Learning on Consumer Choices", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, str. 34-45.
147. Tipurić, D. (1999.), Konkurentska prednost poduzeća - izbor između niskih troškova i diferencijacije, str. 1–21 dostupno na <http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/konkurentska%20prednost%20%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf> (14.5.2015.)
148. Tkalac Verčić, A., „Promocija“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2007.), *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb, str. 209-243.
149. Tkalac Verčić, A., *Apel* (enciklopedijska natuknica), u: Previšić, J. urednik (2011.), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
150. Urbancová, H. (2013.), „Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge“, *Journal of Competitiveness*, Vol. 5, No. 1, pp. 82-96.
151. Urbany, J. E., „Pricing Strategies and Determination“, u: Hoffman, K. D. et al. (2005.), *Marketing Principles and Best Practices*, Thomson/South-Western, str. 504-540.
152. Vaniček, V., *Rabatne markice u maloprodaji* (enciklopedijska natuknica), u: Previšić, J. urednik (2011.), *Leksikon marketinga*, Ekonomski fakultet – Zagreb, Zagreb.
153. Vašiček, V., „Interno orijentirano računovodstvo“, u: Žager, L, ur., (2007.), *Osnove računovodstva – računovodstvo za neračunovođe*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 197-292.
154. Verma, D. P. S., Gupta, S. S. (2004.), "Does Higher Price Signal Better Quality?", *Journal for Decision Makers*, Vol. 29, No. 2, str. 67-77.
155. Vranešević, T. (2014.), *Tržišna istraživanja u poslovnom upravljanju*, Accent, Zagreb.
156. Vranešević, T., „Segmentacija tržišta, predviđanja, pozicioniranje“, u: Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., urednici (2007.), *Osnove marketinga*, Adverta, Zagreb, str. 119-153.
157. Weisstein, F. L., Monroe, K. B., Kukar-Kinney, M. (2013.), „Effects of price framing on consumers' perceptions of online dynamic pricing practices“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, No. 5, str. 501-514.
158. Wheatley, J. J., Chiu, J. S. Y., "The Effects of Price, Store Image, and Product and Respondent Characteristics on Perceptions of Quality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 14, No. 2, str. 181-186.
159. Winer, R. S., Dhar, R. (2011.), *Marketing Management*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
160. Xia, L., Monroe, K. B., Cox, J. L. (2004.), „The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions“, *Journal of Marketing*, Vol. 68., No. 4, str. 1-15.
161. Yadav, M. S., Monroe, K. B. (1993.), „How Buyers Perceive Savings in a Bundle Price: An Examination of Bundle's Transaction Value“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 3, str. 350-358.

162. Yelkur, R., Herbig, P. (1997.), „Differential pricing for services“, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 15, No. 4, str. 190-194.
163. Yelkur, R., NeĀveda DaCosta, M. M. (2001.), „Differential pricing and segmentation on the Internet: the case of hotels“, Management Decision, Vol. 30, No. 4, str. 252-261.
164. Yeung, K. L. (2014), "Exploring the origin of pain of payment in cash and its relevance to computer payment interface", Graduate Theses and Dissertations, Paper 14018, Iowa State University, Ames, IA dostupno na: <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5025&context=etd> (29.3.2016.).
165. Źager, L. (redaktor) (2007.), Osnove računovodstva – računovodstvo za neračunovoĊe, Hrvatska zajednica računovoĊa i financijskih djelatnika, Zagreb.
166. Zeithaml, V. A. (1988.), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", Journal of Marketing, Vol. 52, No. 3, str. 2-22.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1.1. Odnos cijene i ostalih elemenata marketinškog miksa

Slika 1.2. Konceptualna orijentacija u određivanju cijene – determinante određivanja cijena

Slika 1.3. Proces određivanje cijena i vrijednosti za potrošača

Slika 1.4. Troškovni i proaktivni pristup određivanja cijena

Slika 3.1. Odnos percipirane kvalitete (percipiranih koristi), percipiranog troška i percipirane vrijednosti

Slika 3.2. Komponente troška za potrošača

Slika 3.3. Uloga cijene u procesu razmjene

Slika 4.1. Uloga internih i eksternih referentnih cijena u procjeni prihvatljivosti stvarne prodajne cijene proizvoda

Slika 5.1. Konceptualna orijentacija u određivanju cijene – konkurencija kao čimbenik određivanja cijena

Slika 5.2. Tipovi konkurencije prema Jobberu

Slika 5.3. Moguće strategije cijene prema kvaliteti proizvoda

Slika 5.4. Moguće reakcije na promjenu cijene konkurencije

Slika 6.1. Pojašnjenje razlike između troškovnog i proaktivnog pristupa u određivanju cijena

Slika 6.2. Vrste cjenovnih politika pobiranja vrhnja i penetracijskih cijena s obzirom na intenzitet promocijskih aktivnosti

## **POPIS TABLICA**

Tablica 4.1. Utjecaj načina plaćanja na visinu interne referentne cijene

Tablica 4.2. Utjecaj snižavanja neparnih cijena na prodaju

Tablica 5.1. Moguće konkurentski orijentirane metode

Tablica 5.2. Posljedica povećanje cijene u konkurentskom okruženju – hipotetski primjer

Tablica 5.3. Moguće reakcije poduzeća na promjenu cijena konkurenata – dodatno gledište

Tablica 6.1. Osnovna obilježja konkurentski orijentiranih metoda određivanja cijena

Tablica 11.1. Mogući skupovi pitanja u okviru istraživanja potrošačkih preferencija i namjere kupnje u nekontroliranim uvjetima – istraživački pristup postavljanja izravnih pitanja



## **DODATAK: UVODNI DOMAĆI ZADATAK I ZADACI ZA VJEŽBU SA SEMINARSKE NASTAVE**

Domaći zadatak:	Zadatak se veže uz uvodna razmatranja pojma cijene; studenti trebaju kreirati vlastitu mrežu asocijacija na pojam riječi „cijena“.
Zadaci za vježbu:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pojmovno određenje cijene i značenje cijene u marketingu</li><li>2. Čimbenici određivanja cijena – troškovi</li> <li>3. Čimbenici određivanja cijena – potrošači (prvi dio)</li> <li>4. Čimbenici određivanja cijena – potrošači (drugi dio): Psihološki aspekti u određivanju cijena</li> <li>5. Čimbenici određivanja cijena – konkurencija</li> <li>6. Metode i politike određivanja cijena</li> <li>7. Određivanje cijena tijekom životnog ciklusa proizvoda</li> <li>8. Segmentacijsko određivanje cijena</li> <li>9. Interakcija cijene i ostalih elemenata marketinškog miksa</li> <li>10. Konkurentске prednosti i cijene</li> <li>11. Istraživanja za potrebe određivanja cijena</li> <li>12. Pravni i etički aspekti određivanja cijena</li> <li>13. Odabrana područja određivanja cijena</li></ol>

### Domaći zadatak

Poštovani kolega, poštovana kolegice,

U znanstvenoj marketinškoj literaturi postoji tzv. **model mreže asocijacija**, koji može poslužiti kao vrlo koristan analitički okvir proučavanja i razumijevanja nekog koncepta. U tom smislu, ovaj se zadatak odnosi na kreiranje Vaše vlastite mreže asocijacija na pojam „cijena“ (po potrebi, model možete nadopuniti dodatnim kućicama).

Domaći zadatak komentirat ćemo na početku sljedećeg sata predavanja.

Zahvaljujem na suradnji.

Izv. prof. dr. sc. Sunčana Piri Rajh

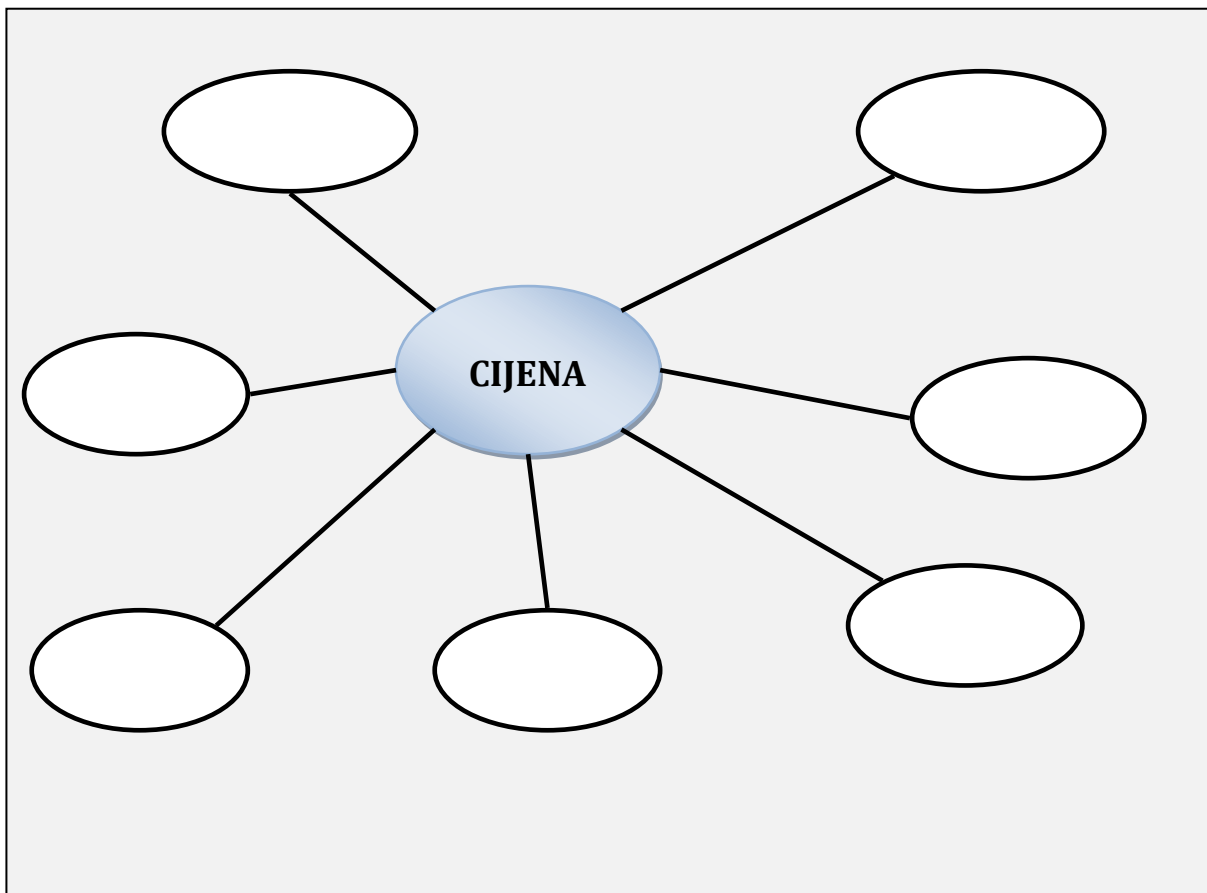
---

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG: \_\_\_\_\_ Potpis studenta/ice \_\_\_\_\_

---

Vaše asocijacije na pojam „cijena“:



**1. Pojmovno određenje cijene i značenje cijene u marketingu**

**2. Čimbenici određivanja cijena - troškovi**

- Zadaci za vježbu -

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ice: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

---

**PITANJA:**

1. Pokušajte svojim riječima objasniti koliko su i zašto odluke o cijenama važne za poduzeće.
2. Ako bismo cijenu prikazali kao odnos razmjene, što bi činilo brojnik, a što nazivnik navedenog odnosa/razlomka? Objasnite i na primjeru nekog konkretnog proizvoda.
3. Uvriježeno je mišljenje po kojemu se cijena smatra svojevrsnim ekonomskim gubitkom za potrošača u procesu kupnje. Može li se na cijenu gledati ovako jednodimenzionalno i zašto? Argumentirajte uz navođenje primjera.
4. Navedite primjere proizvoda/usluge u kojima će se, prema Vašem mišljenju, potrošači ponašati na način da će cijenu koristiti najvažniju informaciju procesu kupnje te odabrati onu marku koju karakterizira najviša cijena. Kako se naziva takvo ponašanje i zašto potrošači tome pribjegavaju?
5. Pokušajte objasniti zašto se cijene u velikom broju situacija određuju temeljem troškovnih metoda. Koliko je to opravdano? Obrazložite svoja razmišljanja.

---

**ODGOVORI:**

### 3. Čimbenici određivanja cijena – potrošači (prvi dio) - Zadaci za vježbu -

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ce: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

---

#### PITANJA:

1. Ukratko, svojim riječima pokušajte objasniti što se podrazumijeva pod pojmom „pozitivne“ i „negativne“ uloge cijene za potrošača. Za koje kategorije proizvoda biste mogli reći da prilikom njihove kupnje percipirate pretežito negativnu ulogu cijene, a pozitivnoj ulozi cijene tada ne pridajete primarnu pozornost, i obrnuto? Kratko obrazložite.
2. Na konkretnom primjeru proizvoda po Vašem izboru, pokušajte se sjetiti i navesti što više troškova koje potrošač može percipirati u kupnji tog proizvoda? Možete li navesti u koju komponentu percipiranog troška se ubraja cijena?
3. Pokušajte svojim riječima objasniti što je cjenovna osjetljivost potrošača i zašto je prilikom određivanja cijena stručnjacima, između ostalog, važno poznavati i ovaj koncept. Prema Vašem mišljenju, o čemu uopće ovisi to što su neki potrošači cjenovno osjetljivi(ji), a drugi cjenovno neosjetljivi(ji)? U pojašnjenju svojeg odgovora možete se poslužiti konkretnim primjerom/ima.
4. Pretpostavimo sljedeću hipotetsku situaciju. Kupac želi za sebe kupiti ručni sat, ali o toj kategoriji proizvoda zna izrazito malo. Informacije o markama ručnih satova također mu previše ne pomažu jer ne zna koja je marka vodeća, niti ima zapravo bilo kakvu jasno definiranu (pozitivnu, neutralnu ili negativnu) percepciju bilo koje marke. Objasnite zašto bi se u takvoj situaciji kupac mogao osloniti na cijenu kao korisnu informaciju pri odabiru konkretnog modela. Do kakvog bi zaključka kupac temeljem visine cijene mogao doći? Je li njegovo razmišljanje i zaključivanje o cijeni opravdano? Obrazložite svoja razmišljanja.

---

#### ODGOVORI:

**4. Čimbenici određivanja cijena – potrošači (drugi dio):**  
**Psihološki aspekti u određivanju cijena**  
- Zadaci za vježbu -

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ice: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

---

**PITANJA ZA VJEŽBU:**

1. Pojasnite koncept referentne cijene te objasnite zašto ih proučavamo u okviru upravljanja cijenama.
  2. Što su to interne, a što eksterne referentne cijene? Kako ih još nazivamo?
  3. Navedite svoju internu referentnu cijenu za sljedeće kategorije proizvoda: (a) kava u kafiću (b) čokolada, (c) 0,5 litre prirodne izvorske vode, (d) traperice, (e) tenisice.
  4. U kojim se oblicima javljaju interne referentne cijene? U objašnjenju se koristite primjerima.
  5. Pokušajte navesti neke konkretne primjene spoznaja o referentnim cijenama u poslovnoj praksi. U objašnjenju odgovora možete se poslužiti primjerima.
  6. Objasnite koncept parnih i neparnih cijena. Kako se ove cijene još nazivaju? U kojim se situacijama javljaju i zašto? Smatrate li opravdanim njihovu (široku) prihvaćenost od strane maloprodajnih lanaca? Prema Vašim dosadašnjim zapažanjima koje se dvije znamenke neparne cijene najčešće javljaju u hrvatskoj maloprodaji?
  7. Za koje kategorije proizvoda biste koristili parne, a za koje neparne cijene? Biste li koristili neparne cijene u slučaju da prodajete prestižni proizvod? U slučaju novog proizvoda koji je apsolutni novitet na tržištu, biste li koristili parnu ili neparnu cijenu? Obrazložite svoja razmišljanja.
- 

**ODGOVORI:**

**5. Čimbenici određivanja cijena – konkurencija**  
- Zadaci za vježbu -

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ice: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

---

**PITANJA:**

1. Pokušajte ukratko pojasniti važnost proučavanja konkurencije u upravljanju cijenama (pritom možete navesti tko sve čini konkurenciju i zašto istu treba uzeti u obzir prilikom određivanja cijena).
  2. Koje konkurentski orijentirane metode poznajete? Ukratko pojasnite barem jednu njih i pokušajte se sjetiti marki čija je cijena određena takvom konkurentski orijentiranom metodom.
  3. Pokušajte svojim riječima pojasniti koncept cjenovnog rata.
  4. Pokušajte navesti u kojim sve okolnostima poduzeća mogu povećati, a kada sniziti cijenu svojem proizvodu.
  5. Koje su moguće reakcije poduzeća na promjenu cijene konkurencije? O čemu poduzeća tom prilikom trebaju voditi računa?
- 

**ODGOVORI:**

## 6. Metode i politike određivanja cijena

- Zadaci za vježbu -

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ice: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

---

### PITANJA:

1. Koliko osnovnih metoda određivanja cijena poznajete? Koji je sinonim za izraz „metode određivanja cijena“? Je li po Vašem mišljenju nužno kombinirati sve metode određivanja cijena?
  2. Kako biste objasnili što su politike određivanja cijena? Kojih se sve politika određivanja cijena možete sjetiti?
  3. U slučaju novog proizvoda, koji su mogući pristupi određivanja cijene? Koje su prednosti, a koji nedostaci svakog od pristupa?
  4. Pokušajte pojasniti što se politikom psihološkog određivanja cijene želi postići kod potrošača? Koje politike uopće pripadaju psihološkom određivanju cijene? Koja je po Vašem mišljenju najučestalija u poslovnoj praksi i zašto? Navedite primjer za jednu od njih.
  5. Zašto jednu od politika nazivamo politikom promocijskog određivanja cijena? Na što nas taj naziv upućuje i koje su pripadajuće politike promocijskog određivanja cijena? Ukratko ih objasnite, uz navođenje primjera.
- 

### ODGOVORI:

## 7. Određivanje cijena tijekom životnog ciklusa proizvoda

- Zadaci za vježbu -

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ice: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

---

### PITANJA:

1. Navedite faze životnog ciklusa proizvoda te pokušajte ukratko pojasniti zašto cjenovne odluke ovise o fazi životnog ciklusa u kojoj se neki proizvod nalazi (o čemu poduzeće mora voditi računa?).
  2. Kako cjenovna osjetljivost potrošača u fazi uvođenja proizvoda na tržište ide u prilog primjeni strategije pobiranja vrhnja? Može li se to tvrditi za bilo koji novi proizvod na tržištu? Obrazložite.
  3. Navedite u kojim je situacijama prikladno koristiti strategiju penetracijskih cijena, a u kojima cjenovnu strategiju pobiranja vrhnja.
  4. U fazi rasta, između koje dvije strategije se poduzeće može odlučiti kako bi adekvatno moglo odgovoriti na konkurenciju koja ulazi na tržište? Pokušajte svaku ukratko pojasniti. Zašto se u fazi rasta poduzeće može suočiti s potrebom sniženja cijene?
- 

### ODGOVORI:



## 8. Segmentacijsko određivanje cijena

- Zadaci za vježbu -

Ime i prezime studenta/ice, JMBAG, potpis \_\_\_\_\_

Ime i prezime studenta/ice, JMBAG, potpis \_\_\_\_\_

Ime i prezime studenta/ice, JMBAG, potpis \_\_\_\_\_

---

Poštovani kolege i kolegice studenti, vaš je današnji zadatak, vezan uz segmentacijsko određivanje cijena.

1. Zamislite najprije hipotetsku situaciju da u poduzeću kao tim upravljate cijenom proizvoda. Najprije, po vlastitom izboru navedite jedan proizvod ili uslugu koji/a je namijenjen/a krajnjim potrošačima/korisnicima, te navedite njegovu redovnu maloprodajnu cijenu.

Proizvod: \_\_\_\_\_

Redovna maloprodajna cijena: \_\_\_\_\_

2. Objasnite tko su vaši potrošači i koju potrebu i želju zadovoljavaju korištenjem vašeg proizvoda.

Drugim riječima, opišite vašeg prosječnog potrošača i koliko je cjenovno osjetljiv. Pritom obrazložite temeljem kojih „cjenovnih ograda“ ste segmentirali tržište (dob, spol, prihodi, pripadnost društvenom staležu, životni stil, traženje specifične koristi od proizvoda, učestalost kupnje i upotrebe proizvoda, lojalnost,...) i koliko tržišnih segmenata uopće opslužujete.

Prisjetimo se, tzv. „cjenovne ograde“ su kriteriji koji potrošače svrstavaju u pojedini tržišni segment, odnosno kriteriji koji ih kvalificiraju kao potrošače kojima se može ponuditi drugačija (viša ili niža) cijena proizvoda (Nagle i Holden, 2002.; Hogan i Nagle, 2006.).

3. Temeljem prethodno obrazloženog, koje ste pristupe segmentacijskog određivanja cijena odabrali i zašto? U kojem rasponu se kreću cijene vašeg proizvoda s obzirom na odabrani segmentacijski pristup određivanja cijena?
4. Postoji li prostora i za nekim dodatnim pristupom segmentacijskog određivanja cijena, te zašto biste ga odabrali? Obrazložite.

Nakon što izradite ovaj zadatak, molit ću vas da predstavite vaš odabir proizvoda i odabir segmentacijskih pristupa u određivanju cijena, te da ih obrazložite.

---

**PROSTOR ZA VAŠU ANALIZU I ARGUMENTACIJU**

## 9. Interakcija cijene i ostalih elemenata marketinškog miksa - Zadaci za vježbu -

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ice: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

---

### PITANJA:

1. Zašto uopće govorimo o interakciji cijene i ostalih elemenata marketinškog miksa? Što bi se dogodilo da poduzeće samo jednom od elemenata miksa ne posveti potrebnu pozornost? Obrazložite svoja razmišljanja.
2. Ukratko objasnite što su to cjenovni lideri. Navedite nekoliko cjenovnih lidera koje ste zapazili u zadnje vrijeme u medijima. Koja je politika određivanja cijena karakteristična za cjenovne lidere i zašto? Prema Vašem mišljenju, postoje li proizvodi (i koji su to), a da nisu adekvatni „kandidati“ da budu cjenovni lideri?
3. Ukratko pojasnite u kakvoj su interakciji cijena i pojedini promocijski oblici – oglašavanje i osobna prodaja. Navedite i uklatko obrazložite primjere konkretnih (marki) proizvoda gdje oglašavanje utječe na smanjenje cjenovne osjetljivosti, odnosno na povećanje cjenovne osjetljivosti potrošača.
4. Može li se cijena koristiti i kao sredstvo unapređenja prodaje? Navedite nekoliko primjera iz prakse koji to dokazuju.
5. Zašto marketinški stručnjaci moraju voditi računa o interakciji cijene i distribucije? Možete li navesti primjer uspješne interakcije, odnosno usklađenosti cijene proizvoda i distribucijskih kanala?

---

### ODGOVORI:

## 10. Konkurentske prednosti i cijene

- Zadaci za vježbu -

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ice: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ice: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ice: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

---

### PITANJA:

1. Pokušajte svojim riječima objasniti što je to konkurentska prednost te navedite dva osnovna izvora konkurentske prednosti. Pokušajte objasniti zašto su spoznaje o konkurentske prednosti važne marketinškim stručnjacima u području upravljanja cijenama.
2. Možete li navesti konkretni primjer poduzeća za koje smatrate da je lider u ostvarivanju niskih troškova? Po vašem mišljenju, koliko je ista konkurentska prednost inkorporirana u cijenu proizvoda, koliko je vidljiva? Koje su prednosti poduzeća koje je lider u ostvarivanju niskih troškova u slučaju da konkurencija inicira sniženje cijene?
3. Što je diferencijacija i kako ista utječe na cijenu proizvoda? U slučaju obogaćivanja proizvoda, kako diferencijacija utječe na cijenu proizvoda? Možete li svoj odgovor potkrijepiti konkretnim primjerom? Pokušajte objasniti povezanost diferencijacije proizvoda i cjenovne osjetljivosti potrošača.
4. Pretpostavimo sljedeću situaciju. Ulazite na tržište kao novi proizvođač \_\_\_\_\_ (navedite kategoriju proizvoda koju ćete proizvoditi). Tko su vaši kupci? Tko su vaši konkurenti? Objasnite hoćete li i zašto nastojati izgrađivati konkurentske prednosti temeljem niskih troškova ili diferencijacije. Kako ćete kreirati cjenovnu strategiju? O čemu trebate voditi računa? Koji su osnovni rizici strategije koju ste odabrali i kako ćete iste prevladati?

---

### ODGOVORI:

**11. Istraživanja za potrebe određivanja cijena**  
- Zadaci za vježbu -

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ice: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

---

**PITANJA:**

1. Pokušajte pojasniti važnost provođenja marketinških istraživanja za potrebe određivanja cijena. Pokušajte navesti sve vrste mjernih tehnika cjenovne osjetljivosti potrošača, s obzirom na uvjete mjerenja i mjerne varijable, i to kreiranjem tablice.
2. Pretpostavimo sljedeću situaciju. Poduzeće ste koje planira ući na tržište s novim, jedinstvenim i u cijelosti univerzalnim proizvodom za čišćenje doma. Proizvod bez premca čisti sve: od drvenih do keramičkih i metalnih površina, bez imalo oštećivanja bilo kojih površina i sve to bez ikakva štetna utjecaja na ljude i okoliš.
3. Pretpostavimo da želite aktivnostima istraživanja tržišta dobiti informaciju o preferenciji kupaca i njihovim kupovnim namjerama, te rasponu prihvatljivih cijena, kao i informaciju o tome koju cijenu potencijalni kupci smatraju najprihvatljivijom. Navedite koje biste mjerne tehnike za potrebe određivanja cijena koristili i zašto? Koja biste sve pitanja postavili Vašim ispitanicima? Pojasnite s kojim biste se problemima, po Vašem mišljenju, prilikom provođenja istraživanja susreli i kako biste ih riješili?

---

**ODGOVORI:**

## 12. Pravni i etički aspekti određivanja cijena

- Zadaci za vježbu -

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ice: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

---

### PITANJA:

1. Objasnite što poduzeće primjenom predatorskog određivanja cijena želi postići. Kako biste objasnili razliku između predatorskog i oportunističkog određivanja cijena?
2. Objasnite zašto je pitanje etike relevantno u području upravljanja cijenama. Tko u konačnici određuje je li cijena prihvatljiva/poštena?
3. Pokušajte objasniti mogu li se sljedeće situacije smatrati etičnima (kada da, a kada ne), te za svaku situaciju obrazložite svoja razmišljanja:
  - a) 30% jeftinije ulaznice za kazališnu predstavu za populaciju učenika, studenata i umirovljenika.
  - b) Prodavaonica prodaje dječje saonice po cijeni od 200 kuna. Dan nakon obilnih snježnih padalina, prodavaonica podiže cijenu saonicama na 300 kuna.

---

### ODGOVORI:

### 13. Odabrana područja određivanja cijena

- Zadaci za vježbu -

Ime i prezime studenta/ice: \_\_\_\_\_

JMBAG studenta/ice: \_\_\_\_\_

Potpis studenta/ice: \_\_\_\_\_

---

#### PITANJA:

1. Objasnite što je dinamičko određivanje cijena. Objasnite osnovna obilježja, prednosti i nedostatke ovog cjenovnog pristupa. Može li i zašto dinamičko određivanje cijena dovesti do negativne percepcije potrošača glede cijene?
2. Objasnite koncept potrošačeve percepcije pravedne cijene. U kojim situacijama je izglednije da će potrošači cijenu percipirati kao nepravednu? Do čega dovodi potrošačeva percepcija cijene kao nepoštene; kako sve potrošači mogu reagirati? Mogu li poduzeća izbjeći ovakvu negativnu percepciju potrošača i kako? Argumentirajte.
3. Zamislite dvije hipotetske situacije:
  - a. Prodavač povećava maloprodajnu cijenu čokolade (koju već ima na zalihama i na policama prodajnog mjesta), a razlog je taj što je upravo saznao da se povećala cijena kaka, kao jedne od osnovnih sirovina u proizvodnji čokolade.
  - b. Nakon što se povećala cijena kaka, prodavač nabavlja čokoladu i odlučuje joj povećati dosadašnju maloprodajnu cijenu.

Objasnite u kojoj od navedenih situacija je veća vjerojatnost da će povećanje maloprodajne cijene izazvati negativnu reakciju potrošača.

---

#### ODGOVORI: