

# Cjenovne strategije maloprodavača na poslovnom primjeru

---

Crljen, Nika

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:875736>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-19**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Trgovina i međunarodno poslovanje**

**CJENOVNE STRATEGIJE MALOPRODAVAČA NA  
POSLOVNOM PRIMJERU**

**Diplomski rad**

**Nika Crljen**

**Zagreb, rujan, 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Trgovina i međunarodno poslovanje**

**CJENOVNE STRATEGIJE MALOPRODAVAČA NA  
POSLOVNOM PRIMJERU**  
**RETAILER PRICING STRATEGIES ON THE BUSINESS  
EXAMPLE**

**Diplomski rad**

**Nika Crljen, 0067510997**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Dario Dunković**

**Zagreb, rujan, 2019.**

**Sažetak:** U diplomskom radu obrađene su cjenovne strategije kojima se maloprodavači koriste prilikom određivanja cijena maloprodajne robe. Kroz temeljne odrednice maloprodajnih cijena definiraju se koncepti i metode formiranja cijena te kakve su razine maloprodajnih cijena u Hrvatskoj. Metode određivanja cijena i cjenovne strategije predstavljaju ključan zadatak za efikasno poslovanje prodavaonice, no prilikom njihovog određivanja menadžment mora odabrati odgovarajuću strategiju koja će privući kupce i ostvariti pozitivan poslovni rezultat. Prikupljeni rezultati analize poslovanja na poslovnom primjeru daju odgovore koji svjedoče činjenici da su cijene predmet konkurentske prednosti u rastućoj tržišnoj konkurenciji. Ipak, kroz poslovan primjer evidentno je kako prodavaonice s pogrešnom tržišnom nišom, niskom razinom opremljenosti te nedovoljnim ulaganjem u marketinške promocije ne mogu konkurirati na tržištu.

**Ključne riječi:** maloprodavač, prodavaonica, kupac, cijene, tržište

**Summary:** This thesis defines pricing strategies that retailers use while setting prices of the retail goods. The basic determinants of the retail prices define main pricing concepts and methods but also price level in the Republic of Croatia. Pricing methods and pricing strategies are the key for the efficient store dealings so management need to choose the right strategy that will attract customers and make positive business results. Case study results testify the fact that prices are competitive strength in the increasing market competition. However, case study shows that the retail stores with the wrong market niche, low equipment level and insufficient marketing investment cannot compete in the market.

**Key words:** retailer, store, customer, prices, market

## Sadržaj

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD .....                                                                    | 1  |
| 1.1. Predmet i cilj rada.....                                                    | 1  |
| 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....                                 | 2  |
| 1.3. Sadržaj i struktura rada .....                                              | 2  |
| 2. TEMELJNE ODREDNICE MALOPRODAJNIH CIJENA .....                                 | 3  |
| 2.1. Razine maloprodajnih cijena u Hrvatskoj .....                               | 4  |
| 2.2. Koncept formiranja maloprodajnih cijena .....                               | 7  |
| 2.3. Metode formiranja cijena.....                                               | 11 |
| 2.4. Odnos cijene i vrijednosti robe .....                                       | 18 |
| 3. INAČICE CJENOVNIH STRATEGIJA .....                                            | 22 |
| 3.1. Multidimenzionalnost cjenovnih strategija .....                             | 23 |
| 3.2. Konkurentska prednost temeljem cijena.....                                  | 30 |
| 3.3. Utjecaj cjenovnih strategija na kupce .....                                 | 34 |
| 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE.....                                                  | 39 |
| 4.1. Provedba intervjua s menadžmentom prodavaonice Trgocentar Zabok d.o.o ..... | 39 |
| 4.2. Rezultati istraživanja .....                                                | 40 |
| 4.3. Preporuke za menadžment.....                                                | 44 |
| 5. ZAKLJUČAK .....                                                               | 46 |
| POPIS LITERATURE .....                                                           | 48 |
| POPIS TABLICA.....                                                               | 50 |
| POPIS SLIKA .....                                                                | 51 |
| POPIS GRAFIKONA .....                                                            | 52 |
| ŽIVOTOPIS .....                                                                  | 53 |

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Kako efikasno formirati cijene, zadovoljiti kupce te pritom povećati profitabilnost poduzeća problemi su s kojima se maloprodajni menadžment svakodnevno susreće. Maloprodajno tržište je rastuće što podrazumijeva sve jaču konkurenciju s kojom se maloprodajni menadžment natječe. Predmet istraživanja ovog diplomskog rada su metode i efekti maloprodajnih cijena i cjenovne strategije u maloprodaji. Menadžment je izložen velikom riziku prilikom odlučivanja o cijenama robe koja se nudi u prodavaonici. Odluke o cijeni direktno utječu na pozicioniranje maloprodavača na tržištu, obujam prodaje i cjenovni imidž prodavaonice. Također, visina cijene maloprodajne robe utječe na stvaranje percepcije o vrijednosti robe, a pritom cijene moraju biti privlačne kako bi se kupci odlučili na kupovinu. Previsoke cijene neće privući kupce i rezultirat će slabom prodajom, dok će preniske cijene postaviti sumnju o kvaliteti maloprodajne robe. Također, preniske cijene neće osigurati postizanje financijskih ciljeva čime poslovanje maloprodavača postaje neefikasno. Privlačne cijene sve se više očituju kroz stalna sniženja temeljem kojih kupci planiraju prodaju. Ipak, stalna sniženja nemaju pozitivan utjecaj na profitabilnost prodavaonice gledajući dugoročno. Prilikom formiranja cijena maloprodajni menadžment mora pratiti konkurenciju i njihova kretanja cijena kako bi maloprodavač putem cijena mogao konkurirati na tržištu. Tržište je rastuće i mogućnosti izbora sve su veće, a dodatan pritisak na maloprodajni menadžment stvaraju napredne tehnologije. Tehnologija je omogućila globalno povezivanje stoga se kupci mogu informirati o maloprodajnim cijenama na internetu. Dostupnost informacija o cijeni i alternativnim prodavaonicama čini određivanje cijena najtežom odlukom u poslovanju prodavaonice. Kakve će cijene prodavaonica imati, utjecat će i na privlačenje kupaca. Niske cijene privlačit će cjenovno osjetljive kupce, no za maloprodajni menadžment to znači da nema puno prostora za maržu. Od postignute cijene prvenstveno se trebaju pokriti troškovi nabave i poslovanja, a zatim ostaje marža. S druge strane, previsoke cijene mogu smanjiti obujam prodaje. Visoka cijena ne znači veliku maržu ukoliko je obujam prodaje oskudan. Cilj rada jest istražiti odrednice i čimbenike formiranja maloprodajnih cijena te okosnice strategija formiranja cijena u maloprodaji. Pritom se stavlja fokus na formiranje cijena koje će u uvjetima rastuće konkurencije i cjenovne osjetljivosti kupaca privući kupce, pospješiti prodaju te pospješiti postizanje profitabilnosti za maloprodavača.

## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U diplomskom radu koriste se metode koje omogućuju stvaranje zaključaka o cjenovnim strategijama u maloprodaji. Metode analize, sinteze i kategorizacije najvažnije su metode ovoga rada, putem kojih se prikazuju, objedinjuju te klasificiraju prikupljeni podaci. Metoda studije slučaja omogućuje analizu poslovanja na poslovnom primjeru, odnosno anketiranjem menadžmenta poslovnice dolazi se do zaključka o konkurentnosti i učinkovitosti rada odabrane prodavaonice. U radu se također koristi metoda deskripcije putem koje se objašnjavaju i opisuju utvrđene cjenovne strategije i metode određivanja cijena. Podaci se prikupljaju iz raznih stručnih literatura poput članaka, knjiga, internetskih izvora, nastavnih materijala i stručnih radova.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad sastoji se od 5 dijelova. U prvom, uvodnom dijelu rada pojašnjavaju se predmet i cilj rada, metode kojima su se podaci potrebni za stvaranje rada prikupljali te izvori prikupljenih podataka, uz pojašnjenje strukture i predstavljanje kostura rada. Drugi dio rada uvodi u situaciju na domaćem, hrvatskom tržištu te predstavlja razine cijena. Nadalje, ističe metode koje se koriste prilikom formiranja maloprodajnih cijena te kakav odnos formirane maloprodajne cijene imaju s vrijednosti ponuđene robe. U trećem dijelu rada predstavljaju se strategije kojima se maloprodavači vode prilikom poslovanja prodavaonice te kakav utjecaj strategije imaju na kupce. Također se ispituje može li se postići i kojim se strategijama postiče konkurentska prednost na tržištu. Treći dio istražuje najvažniju inačicu cjenovnih strategija, a to je upravo utjecaj na kupce. Kako će odabrana cjenovna strategija utjecati na kupce, odredit će rezultat poslovanja poduzeća. U četvrtom se dijelu rada istražuju metode i strategije koje koristi odabrani poslovni primjer, a to su prodavaonice poduzeća Trgoćentar Zabok d.o.o. Zaključci o istraživanju donose se na temelju petnaest pitanja koja se postavljaju voditelju odabrane poslovnice navedenog poduzeća. Pitanja se provode temeljem prikupljenih saznanja opisanih u ranijim poglavljima, čime se činjenice nastoje proučiti u praksi. Peti dio rada je *summa summarum* (lat. sveukupni zaključak), odnosno predstavlja zaključak koji navodi konkluzivne stavove o formiranju maloprodajnih cijena te ističe važnosti odluka koje maloprodavači donose za poslovanje prodavaonice.

## 2. TEMELJNE ODREDNICE MALOPRODAJNIH CIJENA

Maloprodajna cijena predstavlja iznos koji je kupac spreman platiti kako bi došao u posjed ponuđene robe iz prodavaonice. Često se cijena percipira kao vrijednost koju robe i usluge pružaju krajnjem korisniku odnosno kupcu u trenutku korištenja. Maloprodavači svojim kupcima nude robe i usluge ovisno o njihovim preferencijama i kretanjama na tržištu, a u zamjenu za ponuđenu robu i usluge kupci plaćaju ponuđene cijene. S obzirom na proces globalizacije, povezivanje cijena i dostupnost raznih informacija putem Interneta, maloprodavači veliku važnost posvećuju upravo formiranju maloprodajnih cijena. O formiranoj cijeni ovisi efikasnost poslovanja prodavaonice. Ukoliko se formiraju visoke cijene, velika je vjerojatnost da se time kupci neće privući, dok, s druge strane, niska cijena može biti posljedica neefikasnog poslovanja prodavaonice i poduzeća. Cijene također utječu na odluke potrošača o kupovini, stvaraju cjenovni imidž maloprodajnog poduzeća, pozicioniraju robu na tržištu, ukazuju na razinu kvalitete proizvoda, ali i određuju poziciju prodavaonice u odnosu na njihovu konkurenciju.<sup>1</sup>

Maloprodajne cijene nalaze se pod velikim utjecajem čimbenika i promjena današnjice zbog razvoja naprednih tehnologija. Raspoložive informacije o cijenama, asortimanu te alternativnim prodavaonicama kupcima su dostupne zahvaljujući tehnologiji. Maloprodajni menadžment služi se tehnologijom kako bi analizirao cijene konkurenata, stvorio baze podataka o kupcima te privukao što veći broj kupaca prilikom promoviranja. Prodavaonice koje se ne služe naprednim tehnologijama ulaze u tešku borbu za opstanak na tržištu. Ipak, zakonski okviri i regulative, preferencije potrošača te troškovi života određuju koju robu i usluge po ponuđenim cijenama kupci mogu kupovati<sup>2</sup>. S obzirom da postoje prepreke slobodnom formiranju maloprodajnih cijena, cijene se moraju formirati smisleno i tako da pospješuju poslovni rezultat prodavaonice. Cijene su važne za prodavaonicu jer prihod od prodaje robe i pružanja usluga ovisi upravo o cijeni i prometu prodavaonice. O cijenama ovisi koliko će kupci kupovati u prodavaonici te kakav će dojam o vrijednosti robe kupci steći. Tim razlogom cijena se smatra najvažnijom odrednicom trgovine.

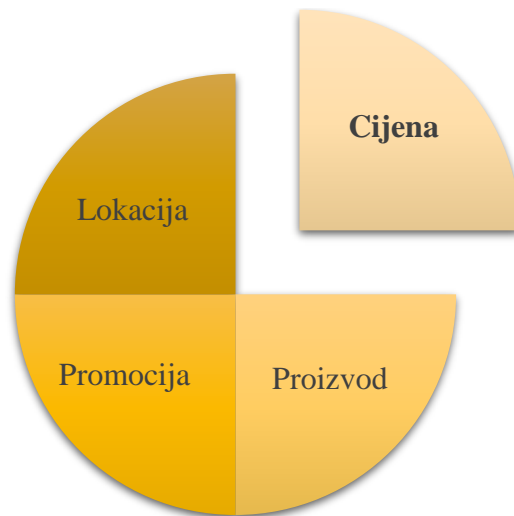
---

<sup>1</sup> Dunković, D., 2019., str. 23-31.

<sup>2</sup> Dropulić, I., 2015., str. 12.



Grafikon 1. Marketinški miks 4P



Izvor: izrada autora

Na Grafikonu 1 ilustriran je marketinški miks kao splet elemenata. Maloprodajna je cijena dio 4P koncepta marketinškog miksa. Unutar marketinškog miksa cijena (engl. *price*) jedini je element koji se odnosi na prihode, dok se ostala tri elementa odnose na troškove. To su elementi: proizvod (engl. *product*), promocija (engl. *promotion*) i lokacija (engl. *place*). Temeljem navedenih važnosti maloprodajnih cijena razvijaju se koncepti i metode formiranja cijena. Tim se metodama i konceptima nastoji ponuditi veća vrijednost robe, stvoriti cjenovni imidž prodavaonice i postići lojalnost kupaca dugoročno gledano. Time se stvara efikasno poslovanje što znači da maloprodavač može konkurirati na tržištu.<sup>3</sup>

## 2.1. Razine maloprodajnih cijena u Hrvatskoj

Hrvatske cijene u maloprodaji podliježu velikim promjenama od trenutka kada Hrvatska postaje članicom Europske unije. Otvaranjem granica, ukidanjem trgovinskih barijera te političkim povezivanjem s drugim državama, velike se promjene događaju u području trgovine i trgovinske razmjene<sup>4</sup>. Kupcima postaje dostupno puno veće tržište, no cijene variraju s obzirom na geografski položaj. Cijene proizvoda poput goriva i cementa ne ovise o geografskom

<sup>3</sup> Kaplan, R. S., Norton D. P., 2004.

<sup>4</sup> Brkanić, V., 2016., str. 192.

razmještaju, dok ostala roba i usluge variraju u cijeni. Razine maloprodajnih cijena robe i usluga ovise, osim o geografskoj razmještenosti zemalja, o životnom standardu pojedine zemlje članice Europske unije, navikama stanovništva te raspoloživosti sredstava kojima stanovništvo, to jest kupci raspoložu. Za Hrvatsku je specifična geografska razmještenost naseljenih mjesta i gradova zbog čega se cijene proizvoda unutar jedne zemlje razlikuju. Bilježe se odstupanja u razinama maloprodajnih cijena unutar Hrvatske, ali se veća odstupanja, prema istraživanjima Eurostata, bilježe u međusobnoj usporedbi cijena zemalja članica Europske unije.<sup>5</sup>

Opće je poznata visina cijena unutar obalnih hrvatskih regija, posebice u ljetnim danima turističke sezone. Primjerice, dok jedan hamburger u Zagrebu i Zagrebačkoj županiji košta u prosjeku 13,00 HRK, na Korčuli, hrvatskom otoku u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, hamburger košta 28,00 HRK. Jedan od razloga tomu je udaljenost Dubrovačko-neretvanske županije i samoga otoka Korčule od Zagreba kao velikog tržišta s velikim brojem maloprodajnih poduzeća. Veća udaljenost navedenog otoka i regije te visina cijena transporta potrebnih namirnica utječu na formiranje viših cijena robe i usluga kako bi poslovanje podavaonica opstalo. Također, hrvatski otoci i južnije regije imaju manju gustoću naseljenosti od regija u unutrašnjosti zemlje stoga je broj prodavaonica po stanovniku malen, a konkurencija nije znatna, što utječe na visinu cijena maloprodaje. Dakle, razlike u razini cijena vidljive su s obzirom na razlike u strukturi konkurentnosti tržišta<sup>6</sup>.

Veća naseljenost u unutrašnjosti zemlje privlači više trgovaca, što za posljedicu ima pojavu većeg broja prodavaonica. Pojavom većeg broja prodavaonica, povećava se konkurencija, a zatim se bilježi blagi pad cijena. Drugim riječima, to je situacija u kojoj se cijene nastoje približno ujednačiti kako efikasnost među konkurentima ne bi imala prevelikih razlika. Pojava inozemne konkurencije na hrvatskom tržištu utjecala je na smanjivanje maloprodajnih cijena hrvatskih maloprodavača do te razine da su se maloprodajna poduzeća počela zatvarati zbog neisplativog poslovanja. Navedenom je uzrok pojava velikih trgovačkih lanaca koji mogu ponuditi niže cijene robe, nego što to mogu učiniti manje prodavaonice. S obzirom da Hrvatska nije posjedovala velike trgovačke lance osim Konzuma, strana su poduzeća na hrvatskom tržištu utjecala na povećanje, odnosno smanjenje cijena maloprodaje. Prednost velikih trgovačkih lanaca je u većoj količini naručivane robe za prodaju, što omogućuje niže cijene po kojima se roba nabavlja, a tako ostaje i više prostora za formiranje nižih maloprodajnih cijena.

---

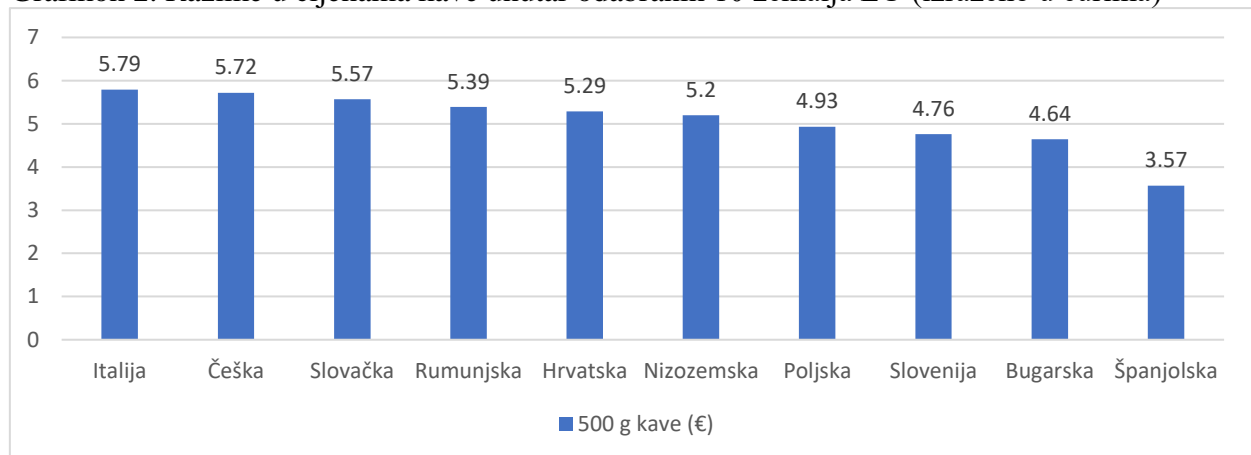
<sup>5</sup> Dunković, D., 2019., str. 8-10.

<sup>6</sup> Dunković, D., 2019., str. 11.

Može se zaključiti kako maloprodajna struktura utječe na troškove prodaje, a tako i na formiranje cijena u prodavaonicama.<sup>7</sup>

Nadalje, statistički podaci prikazuju visoke razine odstupanja cijena među zemljama Europe. Grupu proizvoda s najizraženijim razlikama u cijeni među zemljama Europske unije predstavljaju, uz stambene objekte, prehrambene namirnice. Primjerice, cijena hrvatske Vegete jeftinija je unutar Hrvatske nego na inozemnom tržištu. Također, očituje se razlika u cijenama internetske trgovine. Hrvatski kupci nailaze na veće cijene roba i usluga kada ih kupuju putem internetskih stranica neke zemlje, čijim stanovnicima internetska prodaja roba i usluga nudi niže cijene. Dakle, internetska trgovina podložna je razlikama u cijeni ovisno o zemlji iz koje kupac dolazi. Razlike u cijeni iste robe upućuju i na razlike u kvaliteti te robe. Diljem europskog tržišta moguće je pronaći istu marku proizvoda po različitoj kvaliteti zbog različite cijene po kojoj se proizvod nudi na tržištima. Iako se proizvođači ograđuju, poznata je informacija o razlikama u okusu namaza Nutella u Hrvatskoj i Njemačkoj.

Grafikon 2. Razlike u cijenama kave unutar odabranih 10 zemalja EU (izraženo u eurima)



Izvor: Eurostat (2017), International trade in goods - a statistical picture, dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International\\_trade\\_in\\_goods\\_-\\_a\\_statistical\\_picture](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_goods_-_a_statistical_picture) (21.08.2019.)

Na Grafikonu 2 prikazuju se razlike u maloprodajnim cijenama 500 grama kave unutar odabranih deset zemalja članica Europske unije. Cijene kave izražene su u eurima radi lakše usporedbe. 500 grama mljevene kave u Hrvatskoj ima cijenu od 5,29 eura, što je predstavlja

<sup>7</sup> Ćurković, T., 2016., str. 14.

kao zemlju s jednom od viših cijena kave među odabranima. Od odabranih se zemalja ispred Hrvatske nalaze Češka, Slovačka, Rumunjska i Italija.

Kada bi se hrvatsko stanovništvo upitalo za mišljenje o razinama maloprodajnih cijena u zemlji, dobio bi se odgovor kako su cijene previsoke za financijske mogućnosti stanovništva. Visoke cijene maloprodajne robe objašnjavaju sljedeći navodi. U Hrvatskoj postoje porez na dodanu vrijednost, PDV, i regulatorni nameti na proizvode poput trošarina na alkoholna pića stoga se troškovi prodaje povećavaju. Također, troškovi rada su veći od onih u pojedinim članicama Europske unije zbog regulacija koje ograničavaju raspored radnog vremena te onih koje strogo određuju ugovorne odnose s radnicima. Navedene činjenice odražavaju se na povišavanje cijena maloprodajne robe kako bi se odvojila i veća marža za maloprodavače, a koja bi, s druge strane, osigurala efikasnost rada maloprodavača.<sup>8</sup>

Visoke cijene maloprodajne robe ograničavaju kupovinu kupaca zbog njihove ne tako snažne kupovne moći. Kupovna moć kupaca predstavlja količinu sredstava koje kupci mogu izdvojiti za kupovinu maloprodajne robe, a u grafičkim se prikazima iskazuje kroz indeks krajnje potrošnje kućanstva<sup>9</sup>. Eurostatovi statistički podaci iz 2016. godine prikazuju kako hrvatska kućanstva troše u visini 90 % od prosjeka potrošnje u svim članicama Europske unije<sup>10</sup>.

## 2.2. Koncept formiranja maloprodajnih cijena

Formiranje maloprodajnih cijena predstavlja jedan od najvećih izazova u maloprodaji. Visina cijena maloprodajnih roba odredit će profil kupaca koji će kupovati u prodavaonici te koliki će promet ta prodavaonica imati. Očigledno je kako će prodavaonica s visokim cijenama imati manju posjećenost pa tako i manju prodaju, dok prodavaonica s niskim cijenama robe može dovesti do neodrživog poslovanja prodavaonice. Dakle, formiranja cijena predstavljaju dvostruki izazov u kojemu je potrebno odrediti cijene koje će s jedne strane privući kupce i pospješiti prodaju, a s druge strane omogućiti efikasno poslovanje prodavaonice. Cijene se ne mogu formirati bez odgovarajuće cjenovne strategije koja će trgovca pozicionirati na tržištu te, s vremenom poslovanja, stvoriti cjenovni imidž. Prije samog formiranja cijena potrebno je analizirati niz tržišnih čimbenika. Jedan od najvažnijih čimbenika je razina cijena konkurencije

---

<sup>8</sup> Kolar, I., Koletnik, F., 2005., str. 45-46.

<sup>9</sup> Dunković, D., 2019., str. 19.

<sup>10</sup> Eurostat, 2016.

te kojim se metodama konkurencija koristi. Također je bitno utvrditi kanale prodaje i distribucije kojima se maloprodajni menadžment može koristiti. Menadžment ima zadatak odrediti ciljanu skupinu za koju je namijenjen asortiman prodavaonice. Ciljanoj skupini informacije o cijenama moraju biti svakodnevno dostupne putem modernih tehnologija koje maloprodavači sve više koriste. Nadalje, formiranje cijena pod velikim je utjecajem potrošačkih navika koje se mijenjaju usporedno s gospodarskim i društvenim promjenama. Tu se javlja potreba prilagodbe maloprodavača na navedene promjene i spremnosti na uvođenje drugačijih koncepata formiranja cijena u maloprodaji.

S obzirom da je cijena jedini segment marketinškog miksa koji maloprodavaču donosi prihod, formiranje tog segmenta najteži je dio poslovanja maloprodaje. Procesu formiranja maloprodajnih cijena prethodi nabava robe po veleprodajnim cijenama na koje prodavaonica, maloprodavač, menadžment i drugi nemaju utjecaja. Po toj nabavnoj cijeni robu kupuju i konkurenti. Nakon što je roba kupljena po veleprodajnoj cijeni, kreće formiranje maloprodajne cijene. Na veleprodajnu se cijenu pribrajaju dodaci poput iznosa fiksnih troškova, odnosno operativnih troškova. Veći obujam prodaje znači i više operativne troškove jer zahtijeva veću radnu snagu, veću opremu za rad, veći prostor te veći obrtaj zaliha i robe, što se svrstava pod stvaranje i pružanje usluga. Razlika prodajne cijene i nabavne cijene robe, odnosno iznos koji maloprodavaču ostane nakon što je prodao robu naziva se trgovačka marža. Iz te trgovačke marže pokrivaju se operativni troškovi i plaće, a ono što maloprodavaču u konačnici ostaje naziva se trgovačka dobit. Dakle, pružanje maloprodajne usluge pokriva se maržom koja se dobiva iz maloprodajne cijene, a visina cijena određuje razinu maloprodajne usluge u prodavaonici.<sup>11</sup>

Prilikom formiranja cijena, maloprodavači obraćaju pažnju na cijenu košarice dobara. Ponekad kupci neće kupovati kod konkurenata ukoliko je cijena jednog proizvoda malo niža nego u prodavaonici gdje uobičajeno kupuju. Ukoliko kupci odlaze kod konkurenata, velika je vjerojatnost da odlaze iz razloga što konkurenti imaju nižu ukupnu cijenu košarice osnovnih dobara, uz uključene troškove odlaska u prodavaonicu<sup>12</sup>. Cijena košarice dobara predstavlja omjer kvalitete i vrijednosti za svaki proizvod unutar te košarice. Iako ponekad kupci povezuju cijenu sa zadovoljstvom koje očekuju od proizvoda, većinom nisu upoznati sa svim značajkama proizvoda stoga zadovoljstvo robom varira. Ono čemu maloprodavači vole posvetiti pažnju prilikom formiranja maloprodajnih cijena su cijene konkurencije te koliki će promet

---

<sup>11</sup> Mason, J., B., Mayer, M., L., 1990.

<sup>12</sup> Dunković, D., 2019., str. 35.

prodavaonica imati, što može dovesti do smanjenja kvalitete poslovanja. Iako se promet i prodaja mogu poistovjetiti, ne donose isti utjecaj na poslovanje<sup>13</sup>. Promet označava posjećenost prodavaonice iz koje kupci mogu izaći bez da su kupili robu, dok prodaja označava koliki je ostvareni prihod od kupovine robe. Također, promet može označavati količinu kupljene robe, no istovremeno ne mora značiti povećanje prihoda. Primjerice, kupac može kupiti veću količinu praška za pecivo za izradu kolača zbog nadolazeće proslave rođendana, no njegova kupovina neće se značajno odraziti na ukupnu vrijednost prodaje prodavaonice zbog niskih cijena navedenih proizvoda.

Kakve će cijene prodavaonica imati, odredit će konkurentsku prednost te prodavaonice ili konkurentske preodavaonice, a time će se prodavaonica pozicionirati na tržištu. Prodavaonice mogu imati sličan ili isti asortiman, ali cijene im se mogu znatno razlikovati. Najveća razlika u cijenama očituje se u različitim strukturama prodavaonica te u širini asortimana kojeg prodavaonice nude. Prodavaonice žele kupcima ponuditi što širi asortiman prema formiranim maloprodajnim cijenama. Kupcima takva ponuda odgovara zbog pronalaska svega potrebnog na jednome mjestu, uz popratno smanjenje troškova obilaska većeg broja prodavaonica. Širok asortiman mogu ponuditi prodavaonice koje imaju veći prodajni prostor te koje su svojom strukturom poslovanja klasificirane kao velike prodavaonice. Što je asortiman širi i dublji, maloprodavač ima veću mogućnost za postizanje ciljane marže. Širina asortimana prikazuje koliko se linija robe može ponuditi u nekoj prodavaonici. S druge strane, dubina asortimana prikazuje koliko se vrsti proizvoda nudi unutar svake linije. Primjerice, u prodavaonicama se nudi omekšivač za rublje marke Ornel, koji ima nekoliko varijanti s obzirom na mirise: Wellness, Calming, Jasmine & Cotton, Babysoft, Unique, Violet, Golden Dream i drugi. Upravo nazivi tih omekšivača unutar marke Ornel prikazuju dubinu asortimana.<sup>14</sup>

Ovisno o maloprodajnom formatu, prodavaonica će nuditi robu po određenoj razini cijena i usluge<sup>15</sup>. Također, format prodavaonice određuje ima li prodavaonica mali ili velik broj robnih linija u ponudi. Primjerice, Pepco kao specijalizirana diskontna prodavaonica ima nisku razinu usluge i manji broj robnih linija u ponudi, no cijene su izrazito konkurentne. Prodavaonica odjeće XYZ svrstava se u specijaliziranu luksuznu prodavaonicu koja se ističe visokom razinom maloprodajne usluge, ali i visokim cijenama robe. U specijaliziranim luksuznim prodavaonicama širina asortimana je uska. Nadalje, luksuzne robne kuće ističu se visokom

---

<sup>13</sup> Dunković, D., 2019., str. 29.

<sup>14</sup> Grbac, B., 2012., str. 19-33.

<sup>15</sup> Dunković, D., 2019., str. 32.

razinom cijena i maloprodajne usluge, ali i širokim asortimanom. Širok asortiman također imaju diskontne robne kuće i skladišni klubovi, primjerice, IKEA i Metro, no njihove cijene nisu na visokoj razini, već su povoljne. Visokim cijenama i visokom razinom maloprodajne usluge uz širok asortiman ističu se luksuzne i tradicionalne robne kuće. Supermarkeri se svojim asortimanom približavaju specijaliziranim prodavaonicama jer većinom nude hranu, no njihove razine cijena su pristupačnije od visokih razina cijena u luksuznim prodavaonicama. Umjerene cijene također imaju i maloprodavači poput Bauhauusa, no njihov je asortiman širok. U ovom maloprodajnom format nude se razne linije roba, od majstorskih alata do cvijeća, za razliku od supermarketa koji pretežno nude prehrambene proizvode.

Sve prodavaonice, iako se razlikuju u cijenama robe, imaju zajedničku jednu karakteristiku, a to je da nastoje imati što manje razlike u cijenama tijekom poslovanja. Maloprodajne cijene koje maloprodavači učestalije mijenjaju ne odražavaju se pozitivno na kupce. Kupci žele stabilne cijene prvenstveno zbog vlastite navike na predstavljenu razinu maloprodajnih cijena. Također, stabilnost cijena u prodavaonici ulijeva povjerenje u kupce koji prilikom učestalijih promjena cijena mogu preispitivati poslovanje prodavaonice te uspoređivati maloprodajnu robu s maloprodajnom robom konkurencije.<sup>16</sup>

Kada se govori o odlučivanju o cijenama, gleda se vremenski period za koji se cijena formira. Ti vremenski periodi mogu biti kraći od godinu dana ili duži od godinu dana. Odluke o cijenama se stoga dijele na kratkoročne i dugoročne, gledajući vremenski period. Kratkoročno odlučivanje o cijenama podrazumijeva donošenje odluka o maloprodajnim cijenama u vremenu koje je kraće od jedne godine. Ovo odlučivanje podrazumijeva dvije vrste odluka, a to su donošenje odluke o određivanju cijene jednokratne narudžbe i donošenje odluke o prilagodbi maloprodajne robe koja će se nuditi na konkurentnom tržištu. Kada se donosi odluka o formiranju cijene za jednokratnu narudžbu, maloprodavači imaju na umu kako njihove odluke neće imati dugoročne posljedice na buduće cijene robe i poslovanje prodavaonice. Nakon kupnje, kupac neće zatražiti ponovnu narudžbu maloprodajne robe po istoj maloprodajnoj cijeni.

Kratkoročnim odlučivanjem o cijenama mogu se smatrati i promotivne aktivnosti, odnosno sniženja. Sniženja se mogu formirati kako bi se maloprodavač riješio zaliha ili kako bi se privukao veći broj kupaca. Raznim cjenovnim promocijama maloprodavači privlače kupce u prodavaonice i potiču ih na kupovinu. Na taj se način povećavaju promet i količina prodane

---

<sup>16</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2004.

robe. Kakva će se promotivna cijena predstaviti kupcima, utjecat će na razinu prodaje prodavaonice. Promotivna sniženja se planiraju, ali se maloprodajne cijene za promotivna sniženja formiraju kratkoročno što znači da nakon sniženja ne ostaju u sniženom formatu, već se vraćaju u redovan format<sup>17</sup>.

Za razliku od kratkoročnog odlučivanja o cijenama, dugoročno odlučivanje o cijenama podrazumijeva određivanje maloprodajnih cijena za razdoblje koje je duže od jedne godine. Prilikom dugoročnog odlučivanja o cijenama, u obzir se uzimaju svi troškovi koji čine maloprodajno poslovanje.<sup>18</sup>

Maloprodajne se cijene formiraju na način da pokušavaju zadovoljiti i kupce i maloprodavača, no obostrano zadovoljstvo neće se lako postići. Razina cijena i usluga koja će zadovoljiti kupce, u većini slučajeva neće zadovoljiti maloprodavača jer će imati manju maržu od planirane. Obrnuto, razina cijena i usluga koje će značiti zadovoljstvo maloprodavača u smislu visoke marže, neće biti zadovoljavajuće za kupce koji će zadane razine cijena smatrati previsokima. Formiranje cijena na duži rok smatra se efikasnijom metodom od kratkoročnog formiranja zbog kupaca koji preferiraju stabilne i očekivane cijene. Kupci prvenstveno vole kupovati uobičajene proizvode po cijenama na koje su navikli. Kada su cijene stabilne i predvidive stvara se temelj za uspostavu dugoročnog odnosa s kupcima koji se s vremenom pretvaraju u lojalne kupce.<sup>19</sup> Kada maloprodavač formira maloprodajnu cijenu u obzir uzima troškove koje mora pokriti kako bi se poslovanje isplatilo. Odabrani cjenovni ciljevi, cjenovne strategije i metode formiranja cijena utjecat će na razinu pokrivenih troškova, odnosno na razinu marže koju maloprodavač može ostvariti prodajom po maloprodajnim cijenama.

### 2.3. Metode formiranja cijena

Kako bi maloprodavači započeli formiranje cijena prvenstveno je potrebno segmentirati tržište i pozicionirati se na istome, ali i odabrati ciljno tržište. Današnje formiranje cijena odvija se pomoću tri glavne metode koje su pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika. Kao unutrašnji čimbenici koji utječu na formiranje maloprodajnih cijena izdvajaju se marketinški

---

<sup>17</sup> Dunković, D., 2019., str. 163.

<sup>18</sup> Dropulić, I., 2015.



ciljevi tvrtke, strategije te troškovi poslovanja. S druge strane, od vanjskih se čimbenika navode tehnologija, zakonodavstvo, ekonomska situacija, lokalne navike, tržište, ponuda i potražnja, konkurenti te sklonosti potrošača.<sup>20</sup>

Tri glavne metode formiranja cijena su: metoda dodane marže na trošak nabave, metoda formiranja cijene prema najbližem konkurentu te metoda formiranja cijene prema potražnji. Maloprodavači često kombiniraju metode kako bi ostvarili što veću efikasnost poslovanja prodavaonica. Najbolji primjer su robe koje se prodaju po sezonalnim cijenama za vrijeme sezone te drugačijim cijenama izvan razdoblja sezone.

Metode formiranja cijena maloprodavači ne mijenjaju svakodnevno. Cijene imaju utjecaj na prodaju proizvoda stoga je bitno da su cijene privlačne kupcima te da se kontinuirano ne mijenjaju. Povećanje cijena, osim što utječe na povećanje poslovnog rezultata, može dovesti do smanjenja prodaje robe, i obrnuto. Maloprodavači nastoje razumjeti osjetljivost kupaca na promjene cijena i time odabrati cijene koje će biti stabilne, osim u vremenu sezonskih promocija i sniženja.<sup>21</sup>

Koliku su količinu jediničnih proizvoda kupci spremni kupiti po ponuđenoj cijeni definira cjenovna elastičnost potražnje. Cjenovna se elastičnost interpretira kao postotna promjena potraživane količine ukoliko se cijena promjeni za 1%. Negativnog je predznaka, odnosno cjenovno je elastična ukoliko se uz malu postotnu promjenu cijene potraživana količina značajno poveća. Određivanje cjenovne elastičnosti kupaca poprilično je teško precizirati zbog širine i dubine ponuđenog asortimana te inovacija koje se pojavljuju na tržištu. Formiranje cijena prema cjenovnoj osjetljivosti kupaca može dovesti do maksimizacije profita, no takvo je formiranje cijena teško provesti, pogotovo u većim prodavaonicama.

Većinom se maloprodavači koriste metodom formiranja cijena kojom se marža dodaje na trošak nabave robe za maloprodaju, a onda te cijene prilagođavaju kupcima putem promocija i sniženja te uslijed jačanja konkurencije. Rijetke su situacije da se roba prodaje po početnim cijenama. Osim promotivnog sadržaja i sniženja, koja su često sezonalna, koriste se povlastice poput popusta zaposlenicima, popusta prilikom prodaje oštećene robe, kupona i drugih.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Brkanić, V., 2016.

<sup>21</sup> Dunković, D., 2019., str. 35-39.

<sup>22</sup> Demoulin, N., Zidda, P., 2008.

Slika 1. Metoda formiranja cijena dodavanjem marže na trošak prodaje

$$\begin{array}{l} \text{Nabavna cijena} \\ + \text{ Marža (30\%)} \\ \hline = \text{ Prodajna cijena} \\ + \text{ PDV} \\ \hline = \text{ Maloprodajna cijena} \end{array}$$

Izvor: dorada autora prema Dunković (2019), Formiranje cijena u maloprodaji: cjenovne strategije - promocije - profitabilnost, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 38.

Na Slici 1 prikazuje se metoda dodavanja marže na trošak nabave koja obuhvaća dobivanje maloprodajne cijene robe putem kalkulacija. Na nabavnu cijenu robe dodaje se marža od 30%, a zatim se dobiva prodajna cijena. Na prodajnu cijenu, prema hrvatskom Općem poreznom zakonu, obračunava se stopa PDV-a te se dobiva iznos maloprodajne cijene robe. Navedena se metoda koristila kroz povijest pa sve do danas te se održala kao najstarija metoda koja maloprodavačima jamči svojevrsnu sigurnost<sup>23</sup>. Metoda osigurava podatke iz troškovnog računovodstva, no u obzir ne uzima kretanje cijena robe konkurentskih prodavaonica te ne uključuje spremnost kupaca da plate najvišu cijenu robe. U uvjetima jačanja konkurencije stvara se pritisak na povećanje cijena i na smanjenje zarade, što dovodi do slabljenja efikasnosti poslovanja. Navedena je metoda najefikasnija za manje prodavaonice koje prodajom robe ostvaruju određeni povrat nad nastalim troškovima.

Tržišne su cijene sve dostupnije današnjim kupcima, što zbog velikog izbora maloprodavača, što zbog dostupnih tehnologija koje pružaju informacije o poslovanju i cijenama robe. S obzirom na dostupnost cijena, maloprodavači formiraju cijene jedni prema drugima kako međusobno ne bi dopustili konkurentsku prednost. Tu svoje mjesto pronalazi metoda formiranja cijena prema konkurenciji. Formiranje nižih cijena od konkurencije mogu provesti jedino prodavaonice i poduzeća s troškovnom prednošću. Kontinuirano snižavanje cijena robe samo kako bi se ponudilo niže od konkurencije može biti nepogodno za obje strane. U toj situaciji kupci mogu steći dojam kako roba ne pruža zadovoljavajuću razinu vrijednosti te se iz tog razloga cijena snižava. Kontinuirano snižavanje cijena robe u svakom slučaju dovodi do

---

<sup>23</sup> Ćurković, T., 2016.

gubitka marže maloprodavača, čime se zasigurno smanjuje efikasnost poslovanja. Prilagođavanje ili snižavanje cijena može dovesti jedino do kratkotrajne cjenovne prednosti, u kojoj drugi konkurenti odlučuju da li će slijediti snižavanje cijena konkurenta ili će ostati na već ponuđenoj cijeni. Dakle, u svrhu izbjegavanja nadmetanja cijenama, cijene se postavljaju na razinu izravnog konkurenta za istu ili sličnu robu. Jedna od prednosti metode jest u tome što koristeći ovu metodu maloprodavači izbjegavaju trošak istraživanja tržišta ili konkurenata, s obzirom na dostupnost cijena konkurenata putem današnjih tehnologija.<sup>24</sup>

Formiranje cijena prema konkurentima uzima postojeću maloprodajnu cijenu kao polaznu točku, za razliku od metode dodavanja marže na trošak nabave koja kao polaznu točku izračuna ima nabavnu cijenu robe. Iz postojeće maloprodajne cijene računa se da li je ona dovoljno visoka za pokrivanje troškova i ostvarenje efikasnosti ili je preniska kako bi se poslovanje prodavaonice održalo. Nedostatak ove smetode formiranja maloprodajnih cijena je osjetljivost maloprodavača na cijene konkurenata. Osim toga, u današnje se vrijeme stvaraju platforme koje uspoređuju cijene konkurenata za određeni proizvod. Te platforme dovode maloprodavače u nepovoljan položaj te situaciju još veće cjenovne osjetljivosti. Pregledavajući cijene nekoliko maloprodavača za isti proizvod, kupci će kupiti kod onog maloprodavača koji nudi nižu cijenu i višu razinu usluge.

---

<sup>24</sup> Dunković, D., 2019., str. 42.

Slika 2. Usporedba cijena maloprodavača za prijenosni zvučnik Sony putem platforme nabava.net

The screenshot displays a list of seven retailers offering the Sony MHC-V11 portable speaker. Each entry includes the retailer's logo, a brief product description, a price tag, and navigation options like 'Načini plaćanja i dostava' and 'U trgovinu'.

| Maloprodavač    | Cijena (kn) |
|-----------------|-------------|
| Harvey Norman   | 1.599,00    |
| sancta domenica | 1.599,00    |
| tiamobiteli     | 1.699,41    |
| extreme digital | 1.790,00    |
| PEVEC           | 1.799,00    |
| Tehno Mag       | 1.799,00    |
| emmezeta        | 1.799,99    |

Izvor: nabava.net (2019), Sony MHC-V11 crni, dostupno na: <https://www.nabava.net/prijenosni-bezicni-zvucnici/sony-mhc-v11-cijena-crni-86408891> (28.08.2019.)

Na Slici 2 ilustrira se platforma "nabava.net" putem koje maloprodavači i kupci mogu vidjeti maloprodajne cijene konkurenata za istu ili sličnu robu. U ovom se primjeru prikazuje prodaja prijenosnog kućnog zvučnika MHC-V11 marke Sony, koji se prodaje kod nekoliko maloprodavača po različitim cijenama na tržištu. Iz ponude je vidljivo kako maloprodavači Harvey Norman i Sancta Domenica nude proizvod po nižoj cijeni od ostalih malprodavača sa slike. Razlika unutar navedena dva maloprodavača evidentira se po pristupu kupcima koji elektronički uspoređuju cijene. Primjerice, Harvey Norman nudi detaljniji opis proizvoda za razliku od Sancta Domenice, dok oba maloprodavača kupcima nude besplatnu uslugu dostave proizvoda prilikom internetske kupovine.

Treća glavna metoda za formiranje cijena u maloprodaji je metoda prema potražnji. Ova se metoda odnosi na predviđanje cijena koje su kupci voljni platiti u određenom trenutku, a zahtjeva poznavanje preferencija kupaca te psihologiju cijena. Ponekad su kupci primorani platiti višu cijenu robe, no u pojedinim situacijama tu višu cijenu robe i žele platiti. Primjerice, prilikom dolaska najnovijeg iPhone uređaja na hrvatsko tržište kupci kupuju navedeni uređaj bez obzira na visoku inicijalnu cijenu na tržištu. Uređaji se kupuju uz razne oblike plaćanja, no kupci su spremni platiti onoliko koliko se od njih traži. Navedeno se definira kao postojanje veće uloge predodžbe o vrijednosti proizvoda prije kupovine od uzimanja u obzir performansi proizvoda. Tom prilikom kupci negiraju svijest o razlici fer cijene i cijene koju plaćaju.<sup>25</sup>

Koristeći ovu metodu maloprodavači iskorištavaju sezonalnost pojedinih događaja te povisuju cijene robe karakteristične za pojedine događaje. Primjerice, poklon paketi parfema i mirisne kozmetike skuplji su u vrijeme blagdana nego u uobičajeno doba godine. Metoda formiranja cijena prema potražnji uključuje već spomenutu psihologiju cijena. Prvenstveno, kupci često kupuju robu po većoj cijeni, povezujući tu veću cijenu s većom kvalitetom robe koju kupuju. Takvu kupnju mogu dodatno potaknuti atmosfera prodavaonice, maloprodajno osoblje i razina usluge te zastupljenost brendova u prodavaonici<sup>26</sup>. Također, postoje kupci koji nisku cijenu robe usko povezuju s njezinom lošom kvalitetom. Ovakve prosudbe i povezivanje kvalitete s cijenom javljaju se zbog nedovoljnog upoznavanja s karakteristikama robe koja se kupuje.

Nadalje, postojeći kupci se dijele u dvije skupine. Prva skupina su oni kupci koji kupuju prema obilježjima i korisnostima koje im roba pruža. Druga skupina su oni kupci koji kupuju iz navike bez gledanja obilježja i korisnosti robe koju kupuju. Koliku su cijenu kupci spremni platiti za robu koju kupuju ovisi o njihovoj predodžbi vrijednosti te robe u određenom trenutku. Navedeno potkrijepljuje primjer kupovine sportskih dresova u razdoblju sportskog prvenstva, a tada upravo ti dresovi imaju više cijene nego inače. Kupci spremni platiti ponuđenu cijenu samo kako bi posjedovali dres u navijačkim trenucima.

Još je jedna specifičnost prisutna u formiranju cijena prema potražnji. Psihološki učinak na kupce imaju cijene koje ne završavaju okruglom znamenkom, već cijene koje završavaju neparnim brojem, a to su tzv. neparne cijene. Maloprodajne cijene organizirane su tako da je roba u vrijednosti do 10,00 HRK izražena cijenom nižom jednu do dvije lipe od okrugle

---

<sup>25</sup> Dunković, D., 2019., str. 45.

<sup>26</sup> Eristain, J. J. i Zorilla, P., 2011.

znamenke. Primjerice, žvakaće gume Orbit koštaju 4,99 HRK, dok bilježnica A4 formata košta 8,99 HRK. Cijene u vrijednosti do 50,00 HRK izražene su cijenama nižim pet lipa od okrugle znamenke. Primjerice, Labello košta 19,95 HRK. Roba koja se prodaje po većim cijenama u obzir ne uzima lipe već samo kune. Primjerice, kupac za košulju branda Zara morao bi izdvojiti 249,00 HRK. Mnoga istraživanja nisu uspjela dokazati zašto baš te završne brojke u cijenama potiču kupce na kupovinu. Zaključeno je kako takve cijene stvaraju predodžbu o jeftinijoj cijeni robe jer kupci u većini slučajeva ne obraćaju pažnju na decimalne znamenke u cijeni robe. Maloprodaja se gotovo uvijek koristi ovakvim načinom formiranja cijena kojima putem psihološkog učinka nastoji utjecati na odluke o kupnji kupaca.<sup>27</sup>

Od psiholoških učinaka na kupce izdvaja se oglas ‘‘akcija traje od dd/mm/yyyy do dd/mm/yyyy’’, odnosno unutar nekoliko dana određenih datuma. Time se ističe trenutno snižena cijena određene robe te ograničeno vrijeme sniženja. Na taj način kupci zadobiju osjećaj o mogućnosti propuštanja ponude, a zatim se i odlučuju na kupnju robe. Tim se psihološkim trikom koristi većina maloprodavača u prodavaonicama.

Uz navedene glavne metode formiranja maloprodajnih cijena, sve veću pozornost i popularnost oduzima formiranje cijena temeljem prikupljenih informacija putem tehnologija današnjice. POS transakcije prikupljaju informacije o povijesti kupovine kupaca te prema tome organiziraju ponudu i cijene robe. Maloprodavači se sve češće koriste klubom vjernosti kako bi svojim kupcima ponudili razne popuste i akcije, ali i privukli nove kupce. Primjerice, Top Shop dućani članovima ‘‘Kluba 5 zvjezdica’’ daju dodatan popust prilikom kupovine ponuđene robe. Pojedini maloprodavači ne uvode klub lojalnosti, već popuste dijele onima čije su preporuke uočili putem društvenim mreža<sup>28</sup>. Dakle, inovativnosti u prodaji i formiranju cijena sve su prisutnije od pojave digitalnih i mobilnih tehnologija.

Kada se spominje mobilna tehnologija, pažnja se stavlja na digitalne kupone koje maloprodavači nude svojim kupcima kao pogodnosti prilikom kupovine<sup>29</sup>. McDonald’s svojim kuponima nudi hranu po nižim cijenama, uz prethodnu obvezu preuzimanja aplikacije na mobilni uređaj. Uz navedeno, korisnici društvene mreže Instagram mogu ostvariti popuste prilikom praćenja profila jedne od poznatih osoba. Ona u suradnji s maloprodavačem svojim pratiocima osigurava popust na određenu robu, uz prikazivanje promotivnog koda.

---

<sup>27</sup> Dunković, D., 2019., str. 49.

<sup>28</sup> Demoulin, N., Zidda, P., 2008., str. 394.

<sup>29</sup> Dunković, D., 2017.

Internetska trgovina može se izvršiti unutar određenih grupa, odnosno internetskih platformi. Primjerice, platforma "KupiMe.hr" na kojoj kupci nastoje ostvariti što veći popust uz spajanje svih svojih narudžbi. Na toj se platformi, kao i kod većine internetskih maloprodajnih prodavaonica, mogu pronaći istaknute redovne cijene i naznačene snižene cijene. Time se stvara jača predodžba o iznosu sniženja i samom sniženju robe. Sve navedeno utječe na metode formiranja maloprodajnih cijena. Također, neminovno je kako će većina maloprodavača prilikom formiranja cijena obratiti veliku pozornost na informacije prikupljene upravo putem spomenutih novih tehnologija.

#### 2.4. Odnos cijene i vrijednosti robe

Cijena i vrijednost robe usko su povezani pojmovi. Vrijednost robe je predodžba vrijednosti koju kupac stvara o robi prilikom razmatranja o kupovini ili samog čina kupovine te ukupno zadovoljstvo robom koje se procjenjuje nakon kupovine. Temelj za predočenje vrijednosti o robi stvaraju kvaliteta materijala, dizajn robe te značajke koje roba ima, a zatim koja je korist koju kupac ima od onoga trenutka kada kupi robu. Osim navedenoga, utjecaj na pozitivnu ili negativnu predodžbu o robi imaju i načini komunikacije i predstavljanja robe, izgled i pakiranje, marka, smještaj na polici te atmosfera prodavaonice ili izgled stranice internetske platforme za prodaju. Kako bi se stvorila pozitivna predodžba o nekoj robi, roba mora biti dobro predstavljena kupcima te mora pružati konzistentne informacije kako ne bi došlo do razočaranja robom uslijed korištenja ili konzumiranja. Ukoliko se kod kupaca razvije osjećaj razočaranosti kupljenim proizvodom, situacija se smatra najgorom za maloprodavača i marku. Kupac u tom slučaju može utjecati i na odluke o kupnji drugih kupaca širenjem negativnih komentara o proizvodu i marki.<sup>30</sup>

Većinom, pozitivnu predodžbu kupci imaju o skupljim proizvodima, misleći kako niska cijena proizvoda ne jamči kvalitetu i prestiž. Štoviše, visoka cijena kvalitetnih proizvoda u većini slučajeva podrazumijeva visoku kvalitetu, no sve je više kupaca vođeno tom mišlju u slučaju niskih cijena. Pozitivnu predodžbu pospješuje uporaba modernih tehnologija. Kupci se, pritom, mogu podijeliti u dvije skupine. Prvu skupinu predstavljaju oni koji veću vrijednost vide kod proizvoda koje su platili po nižoj cijeni, uzimajući u obzir mogućnost da za ostatak novčanih sredstava kupe još dodatnih proizvoda. Drugi su kupci oni koji će kupiti proizvode po visokoj

---

<sup>30</sup> Dunković, D., 2019.

cijeni, zahtijevajući visoku kvalitetu bez obzira na cijenu. Takvi kupci kupuju željene proizvode po visokoj cijeni bez obzira što visoka cijena može značiti nemogućnost kupovine dodatnih jedinica proizvoda.

Kako bi maloprodavači ponudili kupcima odgovarajuću vrijednost, bitno je da poznaju ponudu konkurencije te osluškuju zahtjeve tržišta. Neprestana komunikacija s kupcima o vrijednostima robe koju prodavaonica nudi za razliku od konkurenata utjecat će na formiranje predodžbe o vrijednosti robe koja se prodaje. Nadalje, kupci ne pamte točne iznose robe koje plaćaju, ali pamte okvirne brojke unutar cijena. Prema tome se, između ostalog, razvijaju referentne cijene. Referentne su cijene očekivane cijene po kojima se kupac ravna kada prosuđuje da li je cijena niska, visoka ili prihvatljiva i pristupačna. Često se uz referentne cijene vežu i fer cijene, putem kojih kupci prosuđuju opravdava li visina cijene kvalitetu i zadovoljstvo koju roba može ponuditi<sup>31</sup>.

Kupci se odlučuju na kupnju temeljem predodžbe o vrijednosti koju su stekli. Vrijednost robe predstavlja usporedbu onoga što kupci očekuju od robe za ponuđenu maloprodajnu cijenu. Kupci kroz svakodnevno iskustvo s cijenama stvaraju predodžbu o maloprodavačima i prodavaonicama pa tako i o kvaliteti ponuđene robe. Iz tog razloga marketing i maloprodavači velike napore ulažu u usklađivanje cijena i kvalitete robe. Nerijetko su vidljivi primjeri u kojima maloprodavači prilikom sniženja cijena ističu i cijenu prije sniženja kako kvalitetu robe ne bi doveli u pitanje. Ipak, analize podataka pokazuju kako poticanje prodaje putem sniženja podrazumijeva osjetljivost predodžbe kvalitete. Iz tog se razloga smatra kako bi stimulacija prodaje bila uspješnija uz, primjerice, poklone za kupce prilikom kupovine određenog ponuđenog proizvoda<sup>32</sup>.

S druge strane promotivna sniženja imaju pozitivan odraz na odluke kupaca o kupovini stoga ih maloprodavači sve češće nastoje upotrijebiti kako bi stimulirali prodaju prodavaonice. Promotivno sniženje mora biti takvo da formira što snažniju i privlačniju predodžbu o robi koja se nudi kupcu. Sniženje se može iskazati na nekoliko načina, u relativnom i apsolutnom zapisu<sup>33</sup>. Ipak, kakvu će predodžbu o robi stvoriti to sniženje ovisi samo o kupcima i njihovom osobnom razumijevanju sniženja.

---

<sup>31</sup> Kozina, G. lipovec, N., 2019.

<sup>32</sup> Demoulin, N, Zidda, P., 2008.

<sup>33</sup> Dunković, D., 2019.



Većina kupaca bolje reagira na sniženja iskazana u postotnom obliku, a pogotovo na ona višeznamenakasta sniženja primjerice 50%. Sniženje od 5% kupci mogu smatrati zanemarivim zbog malog postotka. Roba velike vrijednosti poput nekretnina i vozila se prilikom sniženja ne izražava u postotnom obliku. Navedeno se potkrijepljuje razlogom tim što takva sniženja u apsolutno izrazu imaju višeznamenakaste brojeve. Primjerice, sniženje od 7.000,00 HRK na novi model automobila, čija redovna cijena iznosi 140.000,00 HRK, imat će veći i pozitivniji utjecaj na kupce, nego da se sniženje ističe po stopi od 5%.

Maloprodajne se cijene u redovnoj maloprodaji bez sniženja iskazuju jednodimenzionalnim iznosom. Primjerice omekšivač Ornel košta 11,98 HRK. Onoga trenutka kada prodavaonica dva omekšivača planira staviti u jedno pakiranje, menadžment mora dobro razmisliti hoće li promociju istaknuti kao "1+1 gratis" ili "kupite oba u pola cijene" jer o tome ovisi stvaranje predodžbe privlačnosti ponude kod kupaca. Također, kada se ističu postotni iznosi sniženje uz redovnu cijenu, maloprodajna cijena dobiva svoj multidimenzionalni oblik. Ne ističe se samo konačni iznos koji bi se trebao platiti za robu s obzirom na sniženje, U takvim situacijama kupci često ne ulažu velike napore kako bi izračunali neto iznos koji trebaju platiti. Sama istaknuta promocija da je nešto na sniženju potiče razvijanje pozitivne predodžbe o proizvodu.<sup>34</sup>

Multidimenzionalnost maloprodajne cijene podrazumijeva navođenje troškova dostave uz cijenu robe prilikom internetske kupovine, dnevni ili mjesečni iznos osiguranja zakazanog na određen broj godina, telekomunikacijske mjesečne pretplate na dvije godine, pakete roba po cijeni jednog ili uz dodatan popust na odabranu drugu robu te još mnoge druge načine promotivnih sniženja<sup>35</sup>. Takvim se sniženjima nastoje izbjeći napori kupaca da računaju kolika je jedinična vrijednost proizvoda ili kolika je vrijednost ponuđenog sniženja. Multidimenzionalne cijene zahtijevaju računske operacije zbrajanja, oduzimanja, množenja i dijeljenja kako bi se dobio stvarni iznos koji se plaća maloprodavaču za željenu robu. To su, zapravo, taktike kojima se formiraju maloprodajne cijene. Putem njih se nastoji stvoriti veća predodžba o vrijednosti robe i potaknuti prodaja. Pritom je prisutna pretpostavka da kupci neće uložiti napore i gledati stvarnu vrijednost, odnosno cijenu. Onoga trenutka kada kupci ulože velike napore kako bi izračunali neto iznos za željenu robu, multidimenzionalnost maloprodajne cijene gubi svoju korist. Naglasak se stavlja na način na koji maloprodavač

---

<sup>34</sup> Dunković, D., 2016.

<sup>35</sup> Dunković, D., 2019.

iskazuje promotivno sniženje te na koji način to sniženje dopire do kupaca, o čemu ovisi prodaja u konačnici.

Suprotnost promotivnim sniženjima predstavlja pojava inovativnih proizvoda na tržištu. Na taj se način kupce također potiče na prodaju. Primjer su Samsung mobilni uređaji tzv. nove generacije. Mobilni uređaji prilikom dolaska na neko tržište imaju visoku cijenu s obzirom na inovacije i ponuđenu razinu kvalitete. Pojava tih novih proizvoda stvara predodžbu o izuzetno velikoj vrijednosti za koju su kupci spremni platiti velike iznose. Pritom kupci smatraju kako će posjedovanje tog proizvoda osigurati veliko vlastito zadovoljstvo. Osim što inovativan proizvod uistinu vrijedi, ponekad su maloprodavači svjesni kakva će se prododžba o vrijednosti inovacije stvoriti u trenutku lansiranja proizvoda na tržište. Pomno osmišljenom marketinškom aktivnošću maloprodavači koriste situaciju te podižu maloprodajne cijene koje im osiguravaju veću maržu, a tako i poslovni rezultat. Bez obzira na visinu cijene, pojedini su kupci spremni platiti visoku cijenu proizvoda, smatrajući kako će postići visoku razinu osobnog zadovoljstva.

### 3. INAČICE CJENOVNIH STRATEGIJA

Cjenovna strategija predstavlja smjer u kojem će se marketinške aktivnosti odvijati, u cilju održivosti i efikasnosti poslovanja. S obzirom na format i asortiman prodavaonice, maloprodavači odabiru strategiju koja će ih voditi ka profitabilnosti koja zauzima prvo mjesto na ljestivi važnosti za poslovanje. Cjenovne strategije odabiru se na duži rok te se ne mogu svakodnevno mijenjati<sup>36</sup>. Uloga im je stvoriti trajne efekte na kupce poput tržišne prepoznatljivosti i cjenovnog imidža, što će s vremenom voditi ka konkurentnoj prednosti i profitabilnosti prodavaonice. Kako će se prodavaonica i maloprodavač pozicionirati na tržištu, odrazit će se na sliku poslovanja, imidža, ukupne predodžbe kvalitete, ponuđene marke, usluge i ponašanje kupaca. Cjenovne strategije kojima se maloprodavači koriste morale su se prilagoditi upotrebi modernih tehnologija te maloprodaji kroz više kanala distribucije<sup>37</sup>. Odabiru se za duže razdoblje poslovanja maloprodavača, a trebale bi osigurati efikasnost planiranih poslovnih aktivnosti uz prisutne tržišne uvjete. Smatraju se alatom kojim se maloprodavač nadmeće s konkurencijom te nastoji biti uspješniji prilikom tržišnog natjecanja.

Prilikom definiranja i razmatranja cjenovnih strategija, naglasak se stavlja na dugoročnost strategije. Postoji nekoliko inačica cjenovnih strategija koje maloprodavač može odabrati, a prema odabranoj strategiji formira maloprodajne cijene robe. Polaznu točku odabira odgovarajuće cjenovne strategije čini sedam elemenata. Ti elementi su: kupci, okruženje, konkurencija unutar odabranog kanala, konkurencija između različitih kanala, pozicija prodavaonice na tržištu, asortiman koji prodavaonica nudi, poslovni odnos maloprodavača i proizvođača te marketinčki miks.<sup>38</sup>

Cjenovne strategije razlikuju se unutar različitih maloprodajnih formata. Primjerice, odabir maloprodajnog formata diskontne prodavaonice i hipermarketa ne podrazumijevaju istu cjenovnu strategiju. Također, ista cjenovna strategija unutar ova dva formata ne bi bila jednako profitabilna. Prodavaonica određenog maloprodajnog formata odabire cjenovnu strategiju s obzirom na razinu cijena i usluga te širine i dubine asortimana koje će nuditi. Odabrana cjenovna strategija mora privući kupce, potaknuti lojalnost kupaca, zadovoljiti kupce i maloprodavaču omogućiti pozitivan financijski rezultat.

---

<sup>36</sup> Dunković, D., 2019.

<sup>37</sup> Mason, J. B., Mayer, M. L., 1990.

<sup>38</sup> Dunković, D., 2019.

### 3.1. Multidimensionalnost cjenovnih strategija

Kao i glavne metode formiranja cijena, postoje dvije glavne cjenovne strategije koje su najčešće korištene na razini maloprodajnih formata. Navode se strategija svakodnevno niskih cijena, EDLP (engl. *Every Day Low Prices*) te strategija visoko-niskih cijena, Hi-Lo ili PROMO (engl. *High Low*).

EDLP strategija smatra se zastupljenijom strategijom. U domeni joj je ponuda robe po stabilnim i niskim maloprodajnim cijenama. Na taj se način kupcima ostavlja dojam stalnih sniženja, pogotovo kod kupaca koji su cjenovno osjetljivi. EDLP strategija susreće se u diskontnim prodavaonicama i hipermarketima te ponekad u supermarketima. Ova se strategija ne referira na najnižu moguću maloprodajnu cijenu na tržištu. EDLP strategija putem stabilnih i niskih cijena nastoji ojačati povjerenje kupaca te spriječiti njihove usporedbe robe s robom konkurencije.<sup>39</sup>

Povjerenje kupaca u maloprodavača i prodavaonicu može se smanjiti ukoliko se cijene neprestano mijenjaju. Maloprodavači koji koriste ovu strategiju, niskom cijenom ne iskazuju nisku kvalitetu ponuđene robe. Niskom cijenom maloprodavači nastoje kupcima ponuditi robu po svakodnevnoj nižoj razini cijena. Također nastoje smanjiti utjecaj svjesti o skupoći robe na kupovinu. Primjeri maloprodajnih poduzeća na hrvatskom tržištu koji se koriste EDLP strategijom su: Kaufland, Lidl, Offertissima, PEPCO, TEDI, C&A, H&M, JYSK, i drugi.<sup>40</sup>

Oprečnu strategiju EDLP strategiji predstavlja upravo Hi-Lo strategija, odnosno PROMO. Naziv PROMO opisuje strategiju koja se koristi kontinuiranim sniženjima i promocijama visokih redovnih maloprodajnih cijena robe, i to najčešće tjedno. PROMO strategija ne privlači cjenovno osjetljive kupce, već one koji više vremena posvećuju pretraživanju akcija po kojima kupuju robu. Maloprodavač koji se koristi Hi-Lo strategijom ponekad može ponuditi robu po nižoj cijeni za vrijeme velikih sniženja, nego što može ponuditi maloprodavač koji u svom poslovanju koristi EDLP strategiju. Karakteristika Hi-Lo strategije je u velikim sniženjima dvoznamenkastih postotaka (>30%), a ta se sniženja nastoje provoditi u kontinuitetu. Takvi popusti privlače kupce posebice kada su u pitanju sniženja roba prepoznatljive veće kvalitete.

---

<sup>39</sup> Dunković., D., 2019.

<sup>40</sup> Dunković, D., 2019.

Primjeri maloprodajnih poduzeća koja se na hrvatskom tržištu vode Hi-Lo strategijom su: Konzum, Plodine, Interspar, Bauhaus i drugi.

Slika 3. Kataloška ponuda EDLP maloprodavača



Izvor: odabir autora

Na Slici 3 ilustrativno je prikazana kataloška promocija dva odabrana EDLP maloprodavača na hrvatskom tržištu. EDLP maloprodavači poput istaknutog Lidla i Kauflanda ne mogu postići duboka sniženja cijena stoga svoje svakodnevno niske cijene stavljaju u prvi plan. Iz tog razloga ističu cijene, a ne postotke prilikom promoviranja proizvoda. Niskim i stabilnim cijenama EDLP maloprodavači stvaraju prepoznatljivost te stječu jače povjerenje kupaca. Također, ostavljaju dojam stalno niskih cijena, čime će privući cjenovno osjetljive kupce. Nastoje stvoriti dojam o ograničenosti ponude kod kupaca, putem naznačenog vremenskog razdoblja unutar kojeg se promoviraju cijene određenih proizvoda. Na taj način cjenovno osjetljivi kupci požuruju s kupovinom kako ne bi ostali bez mogućnosti kupovine po ponuđenim cijenama.

Slika 4. Kataloška promocija sniženja PROMO maloprodavača



Izvor: odabir autora

Na Slici 4 prikazuju se dva kataloga raličitih maloprodavača. Kod kataloške promocije PROMO maloprodavača uočava se razlika u odnosu na način promocije EDLP maloprodavača. Zajednička karakteristika ova dva maloprodavača je u tome što se koriste PROMO strategijom. Odabirom ove strategije maloprodavači ne ističu cijene, već postotke sniženja zbog dubokih sniženja koja se provode. Postoci se naglašavaju jer se putem postotaka ističe povoljnost u uvjetima velike tržišne konkurencije. Također, vidljiva su duboka sniženja različitih vrsta robe, uz naznačen vremenski period unutar kojeg se formiraju duboki popusti. PROMO maloprodavači, za razliku od EDLP maloprodavača, imaju visoke cijene što im ostavlja prostora za duboka sniženja. Duboka sniženja nisu svojstvena EDLP strategiji.

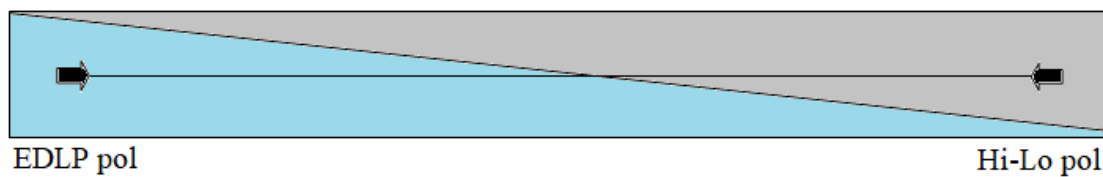
Hi-Lo strategija upravlja posjećenosti kupaca koji su u mogućnosti razmatrati kretanja cijena u raznim prodavaonicama, koji imaju pristup informacijama o promotivnim aktivnostima te ne zanemaruju marketinške oglase prodavaonica<sup>41</sup>. Također, to su kupci koji mogu odgoditi svoju

<sup>41</sup> Dunković, D., 2019., str. 92.



kupovinu i pričekati nižu cijenu ponuđene robe. Takvi kupcu mogu pričekati sniženje čak i u slučaju da se radi o dužem periodu njihova čekanja, poput blagdanskih akcija, Crnog petka ili drugih. Takvi kupci imaju zalihe željene robe stoga mogu pričekati niske cijene, po kojima će ponovno kupiti određene zalihe proizvoda.

Slika 5. Raspon primjesa dviju cjenovnih strategija u praksi

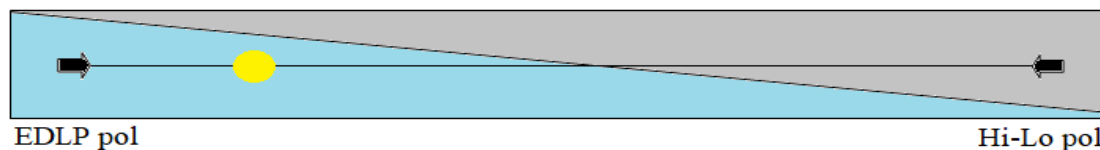


Izvor: Dunković, D. (2019), Formiranje cijena u maloprodaji: cjenovne strategije - promocije - profitabilnost, Ekonomski fakultet, Zagreb, str.93.

Na Slici 5 ilustrira se raspon između tzv. polova strategija EDLP i Hi-Lo. Cjenovna strategija promatra se kroz kontinuirani odnos između polova ovih dviju strategija. Ekstremni slučajevi ovih dviju strategija ne postoje. Dakle, ne postoje maloprodavači koji imaju svakodnevno niske cijene i nikada ne koriste sniženja, čak ni ona najmanja, ili oni maloprodavači koji posluju jedino na temelju kontinuiranih dubokih sniženja.

Kombinacija strategija u maloprodaji sve je češće korištena, a služi za diferencijaciju kupaca, s obzirom da svaka skupina kupaca ima svoje značajke. Kombinacija ovih dviju glavnih strategija naziva se HIBRID strategijom. Navedena strategija objedinjuje najbolje elemente za zadržavanje i privlačenje kupaca iz obje glavne strategije, no ne postoji kao zasebna strategija koju bi maloprodavač mogao prakticirati. Korištenjem kombinacije ove dvije strategije maloprodavači određenu robu po niskim cijenama, koje održavaju stabilnima, te drugu robu prodaju po učestalim sniženjima koja mogu mijenjati. Maloprodavač koji se odluči za strategiju svakodnevno niskih cijena može imati primjese Hi-Lo strategije, odnosno strategije dubokih sniženja.

Slika 6. EDLP maloprodavač prilikom povremenog provođenja sniženja robe



Izvor: Dunković, D. (2019), Formiranje cijena u maloprodaji: cjenovne strategije - promocije - profitabilnost, Ekonomski fakultet, Zagreb, str.93.

Na Slici 6 prikazana je situacija u kojoj je EDLP maloprodavač pomiče prema Hi-Lo polu. Ukoliko maloprodavač vjerno nastoji provoditi svoju primarno odabranu strategiju EDLP, ali ponekad istakne dublja promotivna sniženja, na grafičkom se prikazu pomiče od lijevog pola ka desnom polu. Tom kombinacijom maloprodavač nastoji održavati postignuti cjenovni imidž<sup>42</sup>.

Primjerice, Lidl je maloprodavač koji se koristi niskim cijenama i temeljem toga je postigao svoj cjenovni imidž. Lidl svaki tjedan u prodavaonice uvodi hranu iz prepoznatljivih zemalja svijeta, a ta hrana obilježava kulturu te odabrane zemlje. Jedan od primjera je "grčki tjedan". Tada Lidl proizvode grčke kuhinje ističe po niskim cijenama. One proizvode koje je i inače imao u svojoj redovnoj ponudi, poput grčkog sladoleda i grčkog jogurta, označava duboko sniženom cijenom. Lidl i dalje ostaje unutar cjenovnog imidža i okvira niskih cijena, vođen EDLP strategijom, no povremeno se poveo Hi-Lo strategijom i istaknuo duboko promotivno sniženje robe.

Ukoliko se dogodi situacija da se dva maloprodavača nađu na istom tržištu te istim kupcima oglašavaju svoju cjenovnu strategiju, svaki od njih će nastojati privući svoj segment kupaca jer se kupci i njihove preferencije razlikuju bez obzira na isto geografsko područje. Maloprodavaču koji koristi Hi-Lo strategiju teško je pretvoriti svoj segment kupaca u vjerne jer su to kupci koji aktivno i kontinuirano pretražuju i prate akcije po raznim prodavaonicama<sup>43</sup>. Promotivna sniženja odvijaju se periodično, a tako i navedeni kupci kupuju periodično u poslovnicama. Ipak, diskriminacijom cijena maloprodavač s Hi-Lo strategijom može privući i kupce koji ne obraćaju pozornost na promocije i one cjenovno osjetljive kupce. Kupci koji ne obraćaju

<sup>42</sup> Dunković, D., 2019., str. 100.

<sup>43</sup> Dunković, D., 2019., str. 97.



pozornost na promocije više su zainteresirani za očekivane cijene. S druge strane, EDLP ima zadatak privući kupce koji ne ulažu vrijeme u pronalazak promotivnih sniženja, već kupuju po ponuđenim razumnim cijena, koje slove kao niske. EDLP strategija smatra se jednom od konkurentskih cjenovnih strategija koja se odabire kako bi se segmentirali kupci u maloprodaji.<sup>44</sup>

Mogućnost kombiniranja te promjenjiv međusobni odnos ovih dviju strategiju upućuje na fenomen tržišta. Analiziranja poslovanja prodavaonica pokazala su kako se kod maloprodavača koji se koriste EDLP strategijom može pronaći ne samo roba po redovno niskim cijenama, već i roba po promotivnim sniženim cijenama. Te su robe i razine cijena zastupljene u jednakom omjeru, kao što se može pronaći i kod PROMO maloprodavača.

Slika 7. EDLP maloprodavač provodi strategiju dubokog snižavanja cijena



Izvor: odabir autora

Na Slici 7 prikazana je promocija madraca na napuhavanje, sniženog 50%, kojeg karakterizira sezonalnost upotrebe. Kaufland kao EDLP maloprodavač koristi duboko sniženje za madrac na napuhavanje, a time privlači i EDLP kupce koji uobičajeno kupuju u Kauflandu i one koji kupuju po sniženjima kao Hi-Lo kupci. Dakle, ovakvim dubokim sniženjem Kaufland zadržava dosadašnje kupce te privlači nove kupce.

Osim dvije glavne strategije kojima se koriste maloprodavači, postoje posebne cjenovne strategije u maloprodaji. Strategija ekskluzivnih cijena, strategija premium cijena i strategija

<sup>44</sup> Dunković, D., 2019.

agresivnog formiranja cijena tri su dodatne strategije koje nadopunjavaju glavne strategije unutar odnosa EDLP i Hi-Lo strategije. Navedene strategije dopunjuju karakteristiku multidimenzionalnosti cjenovnih strategija. Različitom upotrebom i kombinacijom strategija maloprodavači nastoje privući kupce, no strategija koju će koristiti mora biti u skladu s formatom prodavaonice, ponudom, pruženom uslugom, lokacijom te poslovanjem prodavaonice.<sup>45</sup>

Strategijom ekskluzivnih cijena koriste se maloprodavači koji su svoje prodavaonice specijalizirali i nude ekskluzivnu robu po izrazito visokim cijenama. Primjerice, maloprodajna prodavaonica XYZ koja nudi robu svjetski poznatih brendova. Varijacija cijena u tim je prodavaonicama niska, kao i intenzitet promotivnih aktivnosti. Ipak, te su prodavaonice specijalizirane, nude visoku razinu usluge i stručno osoblje koje kupcima pomaže prilikom odluke o kupovini. Strategija ekskluzivnih cijena je strategija koja se ne može koristiti u svim maloprodajnim formatima.

Nadalje, strategija agresivnih cijena podrazumijeva formiranje prosječnih maloprodajnih cijena, uz umjerene varijacije cijena te nizak intenzitet promocije. Ova je strategija visoko zastupljena u maloprodaji jer je maloprodavači koriste kao odgovor na kontinuirani rast cjenovno konkurentnih prodavaonica. Takvi maloprodavači imaju oskudan budžet za promocije što ih, uz niske cijene, stavlja u prednost pred drugima.

Strategija premium cijena stavlja se u kategoriju strategija s visokim cijenama, ali niskim intenzitetom promocija. Varijacije u cijenama su umjerene do visoke, a sam naziv premium označava robu koja je u svojoj klasi najbolja. Primjerice, nakit marke Pandora. Pandora prodavaonice imaju izrazito nisku razinu promocija, a izrazito visoke varijacije u cijenama.

S obzirom da se preferencije kupaca današnjice mijenjaju, tako se i cjenovne strategije moraju prilagoditi istima. Razvoj novih tehnologija potiče maloprodavače da odabrane cjenovne strategije sve više orijentiraju ka stvaranju veće predodžbe vrijednosti za kupce te zadovoljavanju njihovih potreba. Potrebe kupaca mogu se zadovoljiti ako se njihovo ponašanje prati. Napredne tehnologije današnjice omogućuju maloprodavaču da pomno prati potražnju kupaca, razvija prisniji odnos s istima te ponudu i vrijednost robe prilagođava njihovim zahtjevima.

---

<sup>45</sup> Dunković, D., 2019., str. 116-118.

### 3.2. Konkurentska prednost temeljem cijena

Konkurencija se definira kao čimbenik vanjskog okruženja čije je djelovanje poprilično intenzivno<sup>46</sup>. Konkurencija djeluje kao ograničavajući čimbenik prilikom formiranja maloprodajnih cijena. Maloprodavači se sa svojim konkurentima na različite načine bore za poziciju na tržištu i za kupce. Dojam o prodavaonici i cijenama kojeg maloprodavač ostavlja na kupce zapravo znači stvaranje predodžbe o privlačnosti prodavaonice kod kupaca. Na taj se način stvara cjenovni imidž temeljem kojeg se maloprodavači pozicioniraju na tržištu, a temeljem kojeg se određuje i konkurentska prednost.<sup>47</sup>

Sveprisutna i jaka maloprodajna konkurencija upozorava maloprodavače na nužnost posjedovanja pozitivnog cjenovnog imidža. Temeljem cjenovnog imidža, maloprodavači se dijele na one s niskim, umjerenim i premium cijenama. Maloprodavači su usmjereni na načine na koje se najbolje mogu zadovoljiti potražnje kupaca ponuđenom maloprodajnom robom ili uslugama. Međutim, prilikom formiranja cijena maloprodajne cijene ne mogu biti na previsokoj razini jer će kupac robu maloprodavača zamijeniti sličnom robom nekog drugog maloprodavača. Dakle, postojanje konkurencije može imati negativan utjecaj na cjenovnu strategiju nekog maloprodavača. Iz tog se razloga konkurencija na tržištu mora pomno proučiti i uzeti u obzir prilikom formiranja maloprodajnih cijena i planiranja poslovanja prodavaonice<sup>48</sup>.

Cjenovna konkurencija u maloprodaji predstavlja natjecanje maloprodavača u kojemu svaki od njih nastoji privući što veći broj kupaca temeljem privlačnih maloprodajnih cijena robe. Konkurentska prednost može se postići temeljem cijena, no cijene nisu jedini element kojime se navedeno može postići. Konkurentsku prednost maloprodavač ima onda kada u određenim situacijama, određenim elementima i određenom robom nadmašuje svoje konkurente koji ga ne mogu dostići ili nadmašiti. Također, može se objasniti kao tržišni segment u kojemu je maloprodavač po nekoj specifičnosti najbolji. Postoje dva izvora temeljem kojih maloprodavč može ostvariti konkurentsku prednost, a to su niski troškovi i diferencirana roba.

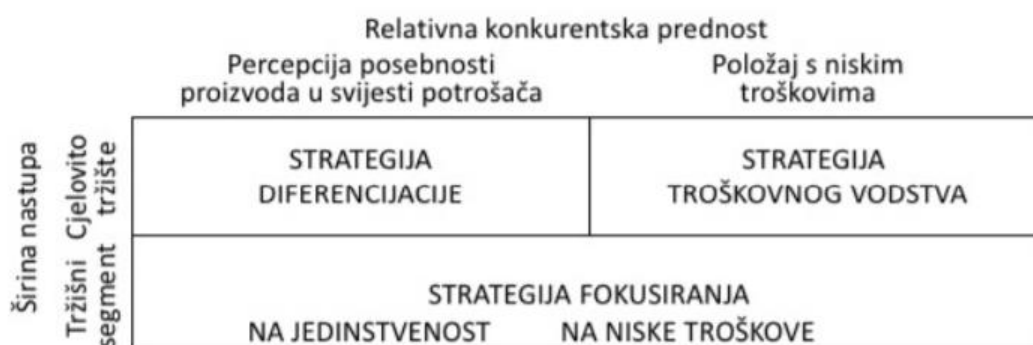
---

<sup>46</sup> Dunković, D., 2015.

<sup>47</sup> Dunković, D., 2019.

<sup>48</sup> Grbac, B., 2012.

Slika 8. Generičke strategije M. Portera



Izvor: Golob, B. (2009) Upravljanje poslovanjem i vodstvo, Hrvatska udruga poslodavaca, Zagreb, str. 37.

Na Slici 8 prikazane su tri generičke strategije M. Portera koje maloprodavači mogu koristiti te postići održivu konkurentsku prednost. Konkurentske strategije su načini na koje se maloprodavači međusobno suprotstavljaju jedni drugima kao konkurencija na tržištu, a to su: strategija troškovnog vodstva, strategija deferenciranih proizvoda te strategija fokusiranja.

Cijena predstavlja izvor konkurentske prednosti onda kada se tržišno natjecanje temelji na troškovima, odnosno na najnižoj tržišnoj cijeni maloprodajne robe koja se nudi<sup>49</sup>. Dakle, maloprodavač nudi maloprodajnu robu po nižoj cijeni od konkurenta, a da pritom ne dovede u pitanje opstanak poslovanja. Takvo se natjecanje gleda kroz poslovnu strategiju maloprodavača koja ima karakteristike položaja s niskim troškovima poslovanja. Maloprodavač postaje troškovni vođa nad konkurentima i na toj poziciji ostaje sve dok može zadržati troškovnu prednost. On zadržava poziciju troškovnog vođe bez obzira na snižavanje cijena konkurenata. S obzirom na niske troškove, ima prostora za učinkovitiji odgovor na snižavanje cijena konkurenata.

Strategija troškovnog vodstva pretvara se u strategiju fokusiranja na niske troškove onoga trenutka kada maloprodavač najveću pažnju daje strogoj troškovnoj disciplini i formiranju diskontnih maloprodajnih cijena svoje robe kako bi bio što konkurentniji u uvjetima cjenovne osjetljivosti kupaca<sup>50</sup>. Fokusirajući se na troškovno vodstvo te provođenjem strogih troškovnih

<sup>49</sup> Kozina, G., Lipovec, N., 2013.

<sup>50</sup> Kolar, I., Koletnik, F., 2005.

kontrola maloprodavač dolazi u situaciju u kojoj ne primjećuje promjene u preferencijama potrošača i potražnjama na tržištu, što ga može dovesti u situaciju smanjenja kvalitete usluga i efikasnosti poslovanja. Kako bi izbjegao navedenu situaciju, između ostalog se mora posvetiti diferencijaciji proizvoda. Postoje rizici od dolazaka novih konkurenata koji brzo i uz niske troškove mogu imitirati postojeću maloprodajnu robu. Putem diferencijacije robe maloprodavač se može zaštititi od dolaska novih konkurenata. Strategija diferencijacije podrazumijeva poslovanje maloprodavača na tržištu u cjelosti, ali uz predodžbu o posebnosti proizvoda koju kupci stječu. Zaključno, iako se strategija u većoj mjeri koristi kako bi se postigla konkurentska prednost, većina maloprodavača zadovoljit će se cjenovnim vodstvom u odnosu na konkurenciju. Iako mnogi kupci prilikom kupovine razmatraju kvalitetu i vrijednosti koju maloprodajna roba može pružiti, još uvijek je veliki postotak onih kupaca koje će niža cijena potaknuti na odluku o kupnji. Svjesni navedenoga, maloprodavači u velikom postotku prakticiraju strategiju kojom nastoje postići pozitivan cjenovni imidž.<sup>51</sup>

Vođeni strategijom cjenovnog vodstva te željom za postizanjem cjenovne konkurentske prednosti, maloprodavači mogu pokrenuti rat cijena, odnosno takozvani cjenovni rat (engl. *price war*). To je situacija u kojoj jedan maloprodavač snizi cijenu maloprodajne robe, a na to sniženje novim sniženjem odgovara konkurent. Ukoliko maloprodavač koji je prvi pokrenuo sniženje ponovno snizi maloprodajnu cijenu ispod izvorno snižene cijene, nastaje situacija cjenovnog rata. Cjenovni rat je tržišni fenomen neprestanog nadmetanja u sve nižim maloprodajnim cijenama, očekujući povećanje prometa. Maloprodavači pokreću ovakvo stanje tržišta onda kada im nedostaje promotivnih strategija kojima bi osigurali konkurentsku prednost. Tada potežu za snižavanjem cijena, a sve u svrhu osvajanja većeg udjela na tržištu. Mali i neovisni maloprodavači ne mogu pokrenuti cjenovni rat jer nemaju dovoljno sredstava stoga takvu situaciju na tržištu pokreću jedino moćni maloprodavači.<sup>52</sup>

Utrka u snižavanju cijena kružni je efekt koji traje sve dok marže u potpunosti ne nestanu zbog velikog i kontinuiranog snižavanja cijena. Cjenovni je rat situacija tržišta koja se ne može pozitivno odraziti na efikasnost prodavaonice stoga se smatra destruktivnim. Tzv. pobjednik cjenovnog rata ne mjeri uspjeh u poslovnom rezultatu, već može mjeriti jedino veći broj posjećenosti prodavaonice. Kada se cjenovni rat pokrene, u kraćem roku donosi profitabilnost, no na duži rok znači same negativnosti. Te su negativnosti, uz povećanja troškova i smanjenja sredstava za daljnje poslovanje, naglasak stavile na gubitak vjernosti kupaca. Najgori ishod

---

<sup>51</sup> Dunković, D., 2019.

<sup>52</sup> Dunković, D., 2019.

cjenovnog rata može biti bankrot. Ipak, upoznati činjenicom o negativnostima cjenovnog rata, maloprodavači ga sve više nastoje izbjeći.

Konkurentska prednost temeljem cijena postala je sve poželjnija, ali i zahtjevnija, posebice od pojave internetske kupovine. Široka dostupnost informacija o cijenama potiče maloprodavače da se kontinuirano nadmeću cijenama u cilju postizanja konkurentске prednosti. Cjenovni rat izravno utječe na posjećenost i potrošnju kupaca u prodavaonicama. Razlog je taj da potiče kupce da kupuju po raznim prodavaonicama, odnosno po onim prodavaonicama koje imaju veća sniženja. Ovakvo stanje tržišta pogodno je za kupce koji za isti budžet mogu kupiti veću količinu robe, no čini ih cjenovno osjetljivima na nepredvidiva cjenovna kretanja promocija.<sup>53</sup>

Već ranije spomenuta tvrdnju da kupci vole stabilne cijene nadopunjava se činjenicom koja navodi da kada se jednom kupci naviknu na niske cijene, više ne žele plaćati višu cijenu za prethodno sniženu maloprodajnu robu. Ukoliko maloprodavač mijenja strategiju prema strategiji EDLP, javlja se dodatan rizik od nastajanja cjenovnog rata stoga maloprodavači moraju biti svjesni težine promjene cjenovne strategije.<sup>54</sup>

Menadžment, odnosno maloprodavači koji pokreću cjenovni rat očekuju cjenovno nadmašivanje konkurencije koja nije imala takav strateški cilj, no prisiljena ja popratiti novonastalu situaciju. Takvi maloprodavači u prvi plan stavljaju formiranje nižih cijena od konkurenata što ih dovodi do zanemarivanja ostalih elemenata poslovanja. Ipak, cjenovni se ratovi mogu predvidjeti na temelju ponašanja konkurentskih maloprodavača. Kada maloprodavač prekomjerno povećava količine robe koju u razumnom roku neće moći prodati po redovnim maloprodajnim cijenama, slijedi situacija agresivnog promotivnog snižavanja maloprodajne robe.

Zatim, ulazak novih maloprodavača na tržište već postojećim maloprodavačima na tržištu znači potencijalnu opasnost. Novi maloprodavači na tržište mogu ući s niskim početnim cijenama robe, što će potaknuti postojeće maloprodavače na snižavanje cijena. Također se javljaju jačanje tržišne koncentracije i visoki troškovi izlaska s tržišta kao znakovi za moguće nastajanje rata cijenama. Zaključno, cjenovni rat maloprodavačima ne nosi ništa pozitivno dugoročno gledajući u smjeru efikasnog poslovanja. Nastojanje postizanja konkurentске prednosti putem cjenovnog rata ne povećava poslovni rezultat, ne stvara dodatnu maržu i ne povećava tržišni

---

<sup>53</sup> Kozina, G., Lipovec, N., 2013.

<sup>54</sup> Dunković, D., 2019., str. 128.

udio stoga bi ga maloprodavači svih maloprodajnih formata trebali izbjegavati u svrhu efikasnijeg poslovanja.

### 3.3. Utjecaj cjenovnih strategija na kupce

Implikacije cjenovnih strategija na kupce promatraju se kroz dva načina. Prvi predstavlja ulogu cjenovnih strategija koja znači privlačenje cjenovno osjetljivih kupaca, dok drugi predstavlja stimulaciju na kupnju cjenovno neosjetljivih kupaca. Pojavom sve veće i snažnije konkurencije, velik broj maloprodavača nastoji zauzeti poziciju cjenovnog konkurenta kako bi privukli što veći broj kupaca, koji između ostalog postaju sve osjetljiviji. Tako maloprodavači posežu za kontinuiranim snižavanjem maloprodajnih cijena što s vremenom kupcima stvara svijest kako plaćaju previsoke redovne cijene u prodavaonicama.<sup>55</sup>

Koristeći se glavnim strategijama EDLP, Hi-Lo ili HIBRID, ostavlja se različiti utjecaj na kupce. Maloprodavaonice koje koriste Hi-Lo strategiju privuće će kupce koji su zahtjevniji, žele raznolikiju ponudu, a primamljive su im snižene cijene željene robe. S druge strane, kupci u prodavaonicama svakodnevno niskih cijena mogu dobiti dojam kako im je maloprodavač uskratio sniženja jer većinom kupci ne razmišljaju o tome koju strategiju maloprodavač koristi. Njima je bitno zadovoljstvo koje će dobiti kupnjom robe, pogotovo one robe koja je snižena te im je ista omogućila kupnju dodatne jedinice robe. Time maloprodavači dolaze u težak položaj odabira cjenovne strategije kojom će zadovoljiti preferencije kupaca. Kupci koji su cjenovno osjetljivi rjeđe posjećuju prodavaonice koje se koriste EDLP strategijom, s obzirom na svoje mogućnosti. Upravo zbog tih rjeđih posjeta kupci postaju zakinuti za promotivne aktivnosti. Prodavaonice vođene strategijom svakodnevno niskih cijena, može se reći, destimuliraju posjećenost prodavaonice.<sup>56</sup>

S druge strane, Hi-Lo strategija potiče ljude na posjete raznim prodavaonicama čija se sniženja planirano čekaju stoga strategija visoko niskih cijena stimulira posjećenost prodavaonica. Hi-Lo strategija pripada onima tradicionalnima kojima se maloprodavač koristi za privlačenje kupaca. Pritom maloprodavač ulaže snagu u prodaju robe koja se ne prodaje toliko često, uz prodaju robe istaknute pod sniženjem. Promotivno sniženje može se dobro organizirati što će na kupca ostaviti pozitivan dojam te će se sa zadovoljstvom vratiti u prodavaonicu, neovisno o

---

<sup>55</sup> Dunković, D., 2019., str. 101-103.

<sup>56</sup> Dunković, D., 2019., str. 105-106.

vremenu sniženja ili redovnih cijena. Tome će pridonijeti uključivanje zabavnog sadržaja u vrijeme promotivnih sniženja kako bi se privukli sve vrste kupaca. PROMO strategija ima jači utjecaj na privlačenje kupaca koji su spremni platiti više za željenu robu. Nakon toga strategija nudi robu po nižoj cijeni onim kupcima koji su cjenovno osjetljivi. Također, za vrijeme sezonskih sniženja u prodavaonicama se stvara poseban pozitivan ugođaj koji kupce potiče na dodatnu kupovinu robe sve dok je ima na raspolaganju. Kupci u takvim situacijama ne razmatraju želje maloprodavača da se riješe i zalihe robe koja se slabo prodaje. Roba koja se slabije prodaje i snižena roba zajedno se nude kupcima putem raznih marketinških tehnika. PROMO strategija mami kupce koji su u uvjetima sniženja spremni promijeniti marku koju uobičajeno kupuju, samo kako bi kupili promotivnu robnu marku<sup>57</sup>. Povećava i dinamičnost kupovine jer kupci koji su bili spremni maloprodajnu robu kupiti kasnije, robu kupuju sada po promotivnim maloprodajnim cijenama.

Promotivna maloprodajna cijena i ograničena ponuda promotivne maloprodajne robe na kupce može utjecati na način da je više troše i konzumiraju jer si mogu stvoriti zalihe robe za određeno vremensko razdoblje. Dakle, Hi-Lo strategija utječe na kupce na način da potiče kupce da promijene prodavaonicu i kupuju u onoj u kojoj je istaknuto promotivno sniženje. S druge strane, EDLP strategija utječe na kupce na način da ih privlači svakodnevnim stabilnim i niskim cijenama te stvara poseban cjenovni imidž prodavaonice kod kupaca. Promotivna sniženja iziskuju dodatan trošak za kupce, kojeg moraju uložiti kako bi pronašli niže cijene. Trošak se razmatra kroz trošak prijevoza prilikom obilaska prodavaonice ili kroz trošak vremena kojeg je potrebno uložiti kako bi se razmotrile promotivne aktivnosti putem kataloga ili internet stranica<sup>58</sup>.

Također se učestalost promotivnih sniženja prodavaonice odražava na cjenovni imidž prodavaonice na segmentu tržišta ili na kompletnom tržištu. EDLP strategija ojačava povjerenje kupaca prema prodavaonici i ponuđenoj maloprodajnoj robi. U tom pogledu kupcima olakšava kupovinu, ali i lakše stvara lojalne kupce od PROMO strategije. Osim što nudi sigurne i stabilne cijene, nudi i transparentnost maloprodajnih cijena koje se onda lako mogu uspoređivati s konkurencijom. Cjenovne strategije imaju negativan utjecaj na kupce onoga trenutka kada im narušavaju povjerenje, čime se narušava i ukupan cjenovni imidž prodavaonice.

---

<sup>57</sup> Dunković, D., 2019.

<sup>58</sup> Kolar, I., Koletnik, F., 2005.



Uz navedene strategije postoje i strategije formiranja maloprodajnih cijena novih proizvoda na tržištu, koje imaju značajan utjecaj na kupce. Proizvod kojeg kupac kupuje ima određenu vrijednost, što rezultira razinom korisnosti i zadovoljstvom, bez obzira na troškove koji nastaju prilikom kupnje. Još veću predodžbu o vrijednosti kupac ima za onaj maloprodajni proizvod koji je novo plasiran na tržištu.

Grafikon 3. Strategije plasiranja novih proizvoda na tržište



Izvor: izrada autora

Na Grafikonu 3 ilustriraju se strategije određivanja cijena novo plasiranih proizvoda na tržištu, a to su strategija pobiranja vrhnja (engl. *price skimming*) i strategija penetracijske cijene (engl. *penetration pricing*). Grafikon je dizajniran kako bi pokazao da maloprodavači ne mogu odabrati istovremeno obje strategije prilikom plasmana novih proizvoda na tržištu. Odabiru samo jednu strategiju koja se se primjenjuje za nove proizvode, dok se ostala maloprodajna roba prodaje po ranije utvrđenih metodama i strategijama.

Tablica 1. Strategije određivanja cijena novih proizvoda na tržištu s obzirom na intenzitet promotivne aktivnosti

|        |        | Promocija                  |                           |
|--------|--------|----------------------------|---------------------------|
|        |        | slaba                      | jaka                      |
| Cijena | niska  | spora cjenovna penetracija | brza cjenovna penetracija |
|        | visoka | sporo pobiranje vrhnja     | brzo pobiranje vrhnja     |

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

U Tablici 1 prikazane su strategije koje se odabiru za formiranje maloprodajnih cijena novim proizvodima na tržištu. Strategija koja će se odabrati ovisi o intenzitetu promotivne aktivnosti. Strategija pobiranja vrhnja predstavlja strategiju kojom se novom proizvodu na tržištu formira visoka inicijalna maloprodajna cijena, a s vremenom se ona postupno smanjuje. Pritom maloprodavač nastoji prikazati visoku razinu kvalitete novog proizvoda na tržištu. Ova strategija utječe na kupce na način da ih potiče na interes o kvalitetama novog proizvoda, a onda i na kupnju jer razvija visoku predodžbu o kvaliteti novog proizvoda. U toj su situaciji kupci spremni platiti više kako bi se osjećali zadovoljnima zbog kupnje novo plasiranog proizvoda.<sup>59</sup>

Strategijom penetracijske cijene maloprodavač isprobava i ispituje tržište. Cijena po kojoj se proizvod prodaje je relativno niska, čime se želi povećati potražnja te osigurati određeni tržišni udio. Maloprodajne se cijene u ovoj situaciju formiraju ispod vrijednosti proizvoda. Na taj se način maloprodavači brane od konkurencije koja ne može brzo ući na tržište sa sličnim ili istim proizvodima. Strategija utječe na kupce tako što može izazvati sumnju u kvalitetu i vrijednost novog proizvoda. Strategiju je moguće koristiti kada proizvođači maloprodavačima ponude proizvod po povoljnijoj cijeni stoga maloprodavač ima prostora odrediti nižu maloprodajnu cijenu.<sup>60</sup>

Ukoliko maloprodavač odluči koristiti strategiju brzog pobiranja vrhnja, tada formira visoke cijene te ulaže dodatna sredstva u promociju novog proizvoda. To će se na kupce odraziti kroz

<sup>59</sup> Prebežac, D., Piri Rajh, S., 2007., str. 186-187.

<sup>60</sup> Prebežac, D., Piri Rajh, S., 2007., str. 189-191.

veliku požudu za novom robom na tržištu. Primjerice, novi Samsung Galaxy i iPhone uređaji na hrvatskom tržištu koji se ponekad u prodavaonicama moraju unaprijed rezervirati jer se prodaju u rekordnom roku kada stignu u prodavaonicu. Ukoliko se, ipak, maloprodavač odluči voditi strategijom sporog pobiranja vrhnja, formirat će visoku cijenu, ali će se novi proizvod puno slabijim intenzitetom promovirati. Primjerice, na hrvatskom se tržištu pojavila friteza koja ne koristi ulje već vrući zrak za pripremu zdravih obroka. Pojava ove friteze na hrvatskom tržištu još nije toliko promovirana stoga maloprodavači lagano pobiru vrhnje.

Kada se novi proizvod uvodi na tržište po relativno niskoj cijeni, ona može biti popraćena slabom i jakom promocijom, a pritom maloprodavač koristi strategiju penetracijske cijene. Brzom penetracijskom cijenom cilj je postići što veći tržišni udio. Sporom penetracijom, koju karakteriziraju niska cijena te slabija promocija, maloprodavači se najčešće koriste kada u asortiman uvode novu (privatnu) robnu marku. Navedena strategija nema velikog značaja za kupce jer se nova robna marka ne promovira intenzivno, a niska cijena dovodi u pitanje vrijednost i kvalitetu iste stoga je potrebno vrijeme kako bi se kupci uvjerali u postojanje kvalitete.<sup>61</sup>

Izuzetno težak i kompliciran zadatak nalazi se pred maloprodavačima onoga trenutka kada trebaju odabrati cjenovnu strategiju i strategiju poslovanja kojima će se voditi njihova prodavaonica. Ona strategija koju odaberu pozicionirat će ih na tržištu, odnosno na tržišnom segmentu, stvoriti imidž o prodavaonici, formirati cjenovni imidž te dati svukupnu sliku poslovanja kupcima. Ne temelju stvorenih prosudbi kupci odlučuju hoće li robu kupovati u toj prodavaonici ili u prodavaonici konkurenta, što se u konačnici odražava na poslovni rezultat. Vještine i znanja potrebne su maloprodavačima kako bi odabrali egzaktnu cjenovnu strategiju kojom će dopirati do ciljanih kupaca te osigurati efikasnost poslovanja prodavaonice.

---

<sup>61</sup> Prebežac, D., Piri Rajh, S., 2007.

## 4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 4.1. Provedba intervjua s menadžmentom prodavaonice Trgocentar Zabok d.o.o.

Kako bi se prikupljena saznanja i stečene spoznaje unutar ovoga rada promotrili u praksi, provodi se istraživanje o cjenovnim strategijama unutar poduzeća Trgocentar Zabok d.o.o., koje posluje na području Krapinsko-zagorske županije, Zagrebačke županije te Varaždinske županije. Trgocentar Zabok d.o.o. je maloprodavač koji u domeni poslovanja ima prodaju prehrambenih i neprehrambenih proizvoda. Uz sedamdeset i sedam klasičnih prodavaonica maloprodaje, koje prodaju mješovitu robu, poduzeće ima i prodavaonice tekstila, građevinskog materijala, tehničke opreme te agrocentre, poljoapoteke i knjižare. Također, poduzeće se bavi preradom mesa koje prodaje pod vlastitom robnom markom. Ovo je istraživanje precizirano na pregled strategija prodavaonice pretežito prehrambenih proizvoda, odnosno diskontne prodavaonice koja se nalazi u Zaprešiću. Prije nego što su pitanja postavljena menadžerici prodavaonice, autor objašnjava karakteristike strategija, metoda i drugih ekonomskih pojmova iz područja trgovine koji su ovim radom usvojeni. Istraživanje se provodi temeljem intervjua s menadžericom prodavaonice. Intervju sadržava sljedećih petnaest pitanja:

- Kojemu maloprodajnome formatu pripada ova prodavaonica? Posjeduje li poduzeće i druge formate prodavaonica?
- Postoje li na ovome području izravni konkurenti ovoj prodavaonici?
- Promovira li poduzeće svoje poslovanje? Promovira li poduzeće ovu prodavaonicu zasebno?
- Koje tehnike koristite prilikom oglašavanja redovnih i sniženih cijena? Koristite li moderne tehnologije kako biste doprijeli do kupaca?
- Utječu li cijene konkurenata na formiranje cijena u ovoj prodavaonici?
- Provode li se sniženja u prodavaonici? Provode li se često? Gleda li se pritom sniženje konkurenata?
- Kojom strategijom se vodi ova prodavaonica? EDLP, Hi-Lo ili HIBRID?
- Postoji li možda neka dodatna cjenovna strategija van navedenih glavnih kojom biste opisali poslovanje ove prodavaonice?
- Postoje li razlike u strategijama unutar drugih prodavaonica? Ukoliko da, koje su to?

- Koje metode formiranja cijena koristi poslovnica i postoje li u tom slučaju razlike s obzirom na različite formate prodavaonica?
- Kakve kupce privlači Vaša ponuda? Smatrate li da svojom strategijom kupcima ostavljate dojam niske kvalitete robe koju prodajete?
- Jeste li ikada proveli istraživanje o razini zadovoljstva kupaca, o cijeni koju su spremni platiti za ponuđenu robu ili o preferencijama/željama Vaših kupaca?
- U tom slučaju, kako pristupate kupcima na ovome području? Nudite li maloprodajnu robu temeljem nekim istraživanja ili prividno određujete što bi se kupcima moglo više sviđati u određenom periodu?
- Što je poduzeću i ovoj prodavaonici bitnije: cjenovno/troškovno vodstvo ili diferencijacija?
- Koristite li određene taktike za privlačenje kupaca? Smatrate li se konkurentima na tržištu? Ukoliko da, po kojim elementima biste bili konkurentniji od drugih prodavaonica?

Pitanja se postavljaju kako bi se analiziralo poslovanje navedene prodavaonice i poduzeća. S obzirom da stalna sniženja predstavljaju teret za profit, pitanja donose odgovore o načinu na koji se prodavaonica i poduzeće približavaju kupcima te kako posluju pokraj sveprisutne i rastuće konkurencije. Cijene su najvažniji element poslovanja koji maloprodavača pozicionira na tržištu i određuje koji će kupci kupovati maloprodajnu robu. Postavljena pitanja daju odgovor o metodama i strategijama koje maloprodavač koristi te koliko truda ulaže u promociju formiranih maloprodajnih cijena.

#### 4.2. Rezultati istraživanja

Menadžerica prodavaonice u Zaprešiću uvodi nas u priču kako je Trgocentar dio grupacije i jedan od idejnih začetnika udruženja hrvatskih trgovačkih kuća ULTRA gros. Osnovni razlog udruživanja bio je dogovor sa strateškim partnerima, dobavljačima hrane. Udruživanje je bilo nužno kako bi poduzeće opstalo s obzirom na nadolazeću stranu konkurenciju u tom vremenu. Također, navodi se činjenica kako hrvatski trgovci nisu bili pripremljeni za dolazak stranih lanaca trgovina.

Spominje kako prodavaonica koja se promatra u istraživanju pripada formatu diskontne prodavaonice. Poduzeće posjeduje i druge formate prodavaonica. Jedina prodavaonica

supercentra definira se kao supermarket prema svojim karakteristikama, a smještena je u gradu Zaboku. Većinom poduzeće posluje putem diskontnih prodavaonica te malih prodavaonica u susjedstvu.

Od konkurenata se navode domaći lanci trgovina Konzum i Plodine, a od stranih maloprodavača na ovim su područjima prisutni Kaufland, Lidl i Spar. Drugih izravnih konkurenata na području Zaprešića nema. Postoje 4 prodavaonice formata malih prodavaonica u susjedstvu koje menadžerica ne smatra izravnom konkurencijom zbog veličine tih prodavaonica, odnosno malog obujma asortimana i prodaje. Ipak, Trgocentar se ne nalazi među deset vodećih maloprodavača na hrvatskom tržištu stoga im dolazak svakog novog konkurenta predstavlja potencijalnu opasnost.

Poduzeće ne promovira poslovanje putem društvenih mreža i suvremenih tehnologija. Od suvremenih tehnologija koristi jedino internetske stranice na kojima objavljuje digitalne kataloge. Način na koji poduzeće oglašava svoje cijene odvija se putem kataloga. Poduzeće svoje prodavaonice promovira i putem stranica grupacije unutar koje se nalaze. Također, poduzeće ne promovira prodavaonicu u Zaprešiću zasebno, već ju na popisu prodavaonica navodi zajedno s ostalim prodavaonicama maloprodaje. Menadžerica ističe kako se nedavno prodavaonica preuredila po potpuno modernom dizajnu, ali da se navedeno promoviralo usmenom predajom među kupcima koji redovno posjećuju prodavaonicu u Zaprešiću. Otvorenje novouređene prodavaonice objavljeno je na lokalnoj radio postaji Z-fm, u županijskim novinama KAJ te na internetskim stranicama Trgocentra. Ipak, nije uloženi trud u dodatne marketinške aktivnosti kojima bi se proširila vijest i široj publici putem globalne mreže. Također su izostale i promotivne aktivnosti prilikom dana otvorenja preuređene prodavaonice.

U svakodnevnom poslovanju cijene konkurenata znatno ne utječu na cijene promatrane diskontne prodavaonice. Utjecaj snižavanja cijena konkurenata odražava se na promet prodavaonice, a navedeno se osjeti u blagdanskim razdobljima kada kupci odlaze u veće kupovine u supermarketima i hipermarketima koji posluju na području Zaprešića. Menadžment poduzeća na temelju prošlogodišnjih cijena robe konkurenata nastoji u određenom periodu godine približiti cijene Trgocentra onim cijenama koje imaju konkurenti, no ne spušta ih ispod prosječne razine. Snižavanja se u prodavaonici provode u posebnim vremenskim periodima poput blagdana. Ta sniženja su izrazito malih razlika u cijeni te se ne provode kao odgovor na sniženje konkurentskih cijena. Ne provode se često, ali kada se provode imaju cilj privlačenja šireg kruga

kupaca, a ne rješavanja zaliha. Velikih zaliha prodavaonica nema jer koliko se robe proda, toliko se i naruči za nadopunu.

Na pitanje o vrsti strategije koja se koristi unutar promatrane prodavaonice, dobiva se odgovor kako se koristi strategija svakodnevno niskih cijena, odnosno EDLP strategija. Navodi se kako prodavaonica nema visoke cijene, a time nema ni duboka sniženja. Sniženja koja koristi vrlo su malih razlika u cijenama, a promocije istih niskog su intenziteta. Poduzeće u cjelosti ne koristi strategiju agresivnih cijena, kao vrlo sličnu EDLP strategiji s nešto višom razinom cijena. Poduzeće se u najvećem postotku zadržava na EDLP strategiji. Također, ne koriste se ni strategije premium cijena i ekskluzivnih cijena jer poduzeće i sama prodavaonica nemaju specijalizirane proizvode. Jedina opreka navedenom jest supercenter pozicioniran u Zaboku. Prodavaonica u Zaprešiću nikada nije imala sniženja u postotnom iznosu 50% i više, dok se u prodavaonici u Zaboku bilježe duboka sniženja. Supercenter se vodi strategijom svakodnevno niskih cijena, no u određenim vremenskim periodima primjenjuje duboka sniženja karakteristična za Hi-Lo maloprodavače. Zaprešićka prodavaonica povremeno formira promotivne aktivnosti određenih proizvoda. Tada se cijena određenog proizvoda snizi, dok se cijena nekog drugog proizvoda neprimjetno podigne. Situacija traje sve dok ne završi promotivna aktivnost. Neprimjetno dizanje cijena provodi se u lipama, i to na onim proizvodima za koje kupci neće percipirati sniženje.

Što se tiče metoda formiranja cijena, sve se prodavaonice vode metodom dodavanja marže na trošak nabave robe. Pritom se gledaju prošlogodišnje cijena konkurenata za određeno vremensko razdoblje, no temeljem konkurentskih cijena ne donose se odluke o cijenama za kompletno poduzeće i promatranu prodavaonicu. Nakon što se formira maloprodajna cijena odabranom metodom, cijena se nastoji približiti konkurentovoj, no ne u tolikoj mjeri da se izjednači s konkurentskom cijenom. Sve prodavaonice poduzeća Trgočentar Zabok d.o.o. vode se metodom dodavanja marže na trošak nabave prilikom formiranja maloprodajnih cijena robe.

Kupci koji posjećuju prodavaonicu u Zaprešiću te koji u njoj kupuju su lokalni kupci i kupci koji iz poslovnih razloga prolaze područjem na kojemu je smještena prodavaonica. To su tipični EDLP kupci koji su navikli na svakodnevno niske cijene prodavaonice. Smatra se kako svakodnevno niske cijene proizvoda ne ostavljaju dojam o niskoj kvaliteti robe razlogom tim što se velik postotak asortimana ne razlikuje od asortimana konkurentskih prodavaonica. Menadžerica smatra kako je upravo ta strategija stvorila lojalne kupce prodavaonici.

Marketing Trgocentra ne ulaže sredstva u istraživanja tržišta. Menadžerica ističe kako se nikada nisu provela istraživanja o zadovoljstvu kupaca, o cijeni koju su kupci spremni platiti za robu te o preferencijama i željama kupaca. Menadžerica prodavaonice navodi kako za sve informacije o zadovoljstvu i nezadovoljstvu uslugom i robom može zahvaliti prodajnom osoblju koje komunikacijom s kupcima dobiva informacije o stavovima kupaca. Ističe kako informacije o lokalnim kupcima te onima u tranzitu također dobiva od prodajnog osoblja na temelju čega može donijeti sud o tipovima kupaca koji kupuju u zaprešićkoj prodavaonici. Što će se nuditi i po kojim cijenama određuje isključivo Uprava poduzeća. Bez obzira na informacije koje menadžeri prodavaonica pružaju Upravi o eventualnim željama i preferencijama kupaca, one ne utječu na odluke Uprave o asortimanu i cijenama robe. Odluke o asortimanu i cijenama robe donose se na temelju sveobuhvatnih istraživanja na tržištu.

Menadžerica ističe kako bi bilo zadovoljavajuće cijenama riješiti problem rastuće konkurencije, no Uprava je ta koja donosi odluke o poslovanju. Također smatra kako je prodavaonici bitnije troškovno vodstvo nego diferencijacija jer prodavaonica unutar asortimana ima jako malo privatnih marki. Zapravo, roba marke Brel roba je koja se prodaje unutar grupacije Ultra gros. Ono što prodavaonica, odnosno poduzeće ima zasebno su mesne prerađevine koje poduzeće samostalno prerađuje. Troškovnim vodstvom imali bi više prostora za promotivne aktivnosti koje bi proširile krug kupaca. Time bi se mogla iskoristiti Hi-Lo strategija umjesto EDLP strategije. Drugim riječima, vodstvo u troškovima omogućilo bi formiranje dubljih sniženja.

Taktike koje prodavaonica koristi za privlačenje kupaca su natpisi na katalogima i internetskoj stranici "Zadovoljstvo kupnje. Vaš Trgocentar", "Dnevno svježe voće i povrće" te "Svježe domaće meso iz zagorskog uzgoja", koji se svrstavaju u marketinške lako pamtljive slogane. Također, unutar prodavaonice nastoji se kupcima skrenuti pažnja na određenu robu koja je istaknuta u posebnom dijelu prodavaonice pod natpisom "Izdvajamo iz ponude!". Druge taktike za privlačenje kupaca prodavaonica ne koristi.

Na pitanje po čemu bi se prodavaonica mogla izdvojiti od konkurencije, navode se domaći proizvodi i razina usluge. Poduzeće pa tako i sve prodavaonice daju prednost lokalnim proizvođačima. Proizvodi zagorskih proizvođača su u najvišem rangu kvalitete te mnogi od njih svoje proizvode izvoze u susjedne zemlje EU stoga je Trgocentru od velike važnosti takve proizvode imati u stalnoj ponudi. Ističe se kako se asortiman prodavaonice sastoji od 90% roba domaćih proizvođača iz cijele Hrvatske. Uz navedeno, dodanom vrijednošću kroz uslugu nastoji se prošiti krug kupaca prodavaonice. Izrazito ljubazno i uslužno osoblje predstavlja



razlog dolaska u prodavaonicu, pogotovo kada je u pitanju starije stanovništvo koje treba pomoć prilikom kupovine. Istovremeno treba napomenuti kako je prodavaonica nakon renoviranja zadržala trend "kvartovske" prodavaonice gdje se roba kupcima može ponuditi na dnevnoj bazi. Menadžerica prodavaonice smatra kako posjedovanje robe za dnevnu potrošnju stvara svojevrsnu prednost zbog nepostojane potrebe za gomilanjem nekonkurentne robe.

#### 4.3. Preporuke za menadžment

Temeljem analize podataka o načinu poslovanja Trgocentra mogu se iznijeti neke preporuke koje bi pridonijele većoj efikasnosti prodavaonice. Krenuvši od maloprodajnog formata prodavaonice, kompletnom je poduzeće potrebno poraditi na otvaranju većeg broja supercentara. Supercentri bi svojom uslugom bili izravni konkurent vodećim maloprodajnim lancima na hrvatskom tržištu. Također, poslovanje Trgocentra unutar sigurne zone, pritom misleći na tri županije unutar kojih djeluje, ne ostavlja puno mogućnosti za napredak. Kako bi Trgocentar postao potpuni i izravni konkurent na tržištu, potrebno je proširiti poslovanje po drugim županijama. Iako je konkurencija velika, velik udio domaćih proizvoda te zadovoljavajuća razina usluga mogu biti od velike važnosti za preuzimanje konkurentskog vodstva u pojedinim regijama zemlje.

Poduzeće ne koristi prednosti modernih tehnologija današnjice stoga je velika negativnost upravo u tome. Putem društvenih mreža i drugih modernih tehnologija dopire se do šireg kruga kupaca. Ukoliko maloprodajno poduzeće nastavi tim stopama, opstanak maloprodaje poprilično je upitan. Nove generacije koriste se modernim tehnikama koje će u skorije vrijeme zamijeniti klasičan tip poslovanja maloprodaje. Također, istraživana prodavaonica ne koristi suvremene tehnologije za promociju svoga poslovanja. Prodavaonica se renovirala te sada pruža puno moderniju uslugu, no u tehnološkom svijetu poprilično zaostaje za konkurentima. Jedini automatizirani uređaj u novo uređenoj prodavaonici predstavlja uređaj za otkup plastičnih boca, koji zamjenjuje fizički rad osoblja. Dobro je poznata činjenica kako navedene automatizirane uređaje ostali maloprodavači na hrvatskom tržištu imaju već duži niz godina.

Iako je prodavaonica EDLP maloprodavač, vodstvo nije upoznato s prednostima kombiniranja glavnih dviju strategija. I dalje imaju mogućnost prodavanja po svakodnevno niskim cijenama, no dublja povremena sniženja mogla bi privući i one kupce koji su lovci na sniženja. Istovremeno sadašnji lojalni kupci ne bi bili uskraćeni za mogućnost kupovine po dubokim

sniženjima. U tom trenutku prodavaonica ne bi osjetila porast poslovnog rezultata, ali bi svakako osjetila dugoročan pozitivan efekt zbog pretvore lovaca na sniženje u lojalne kupce. S obzirom na razinu usluge te domaću robu koju prodavaonica nudi, navedeno je lako moguće.

Prednost prodavaonice je što pruža proizvode za svakodnevnu upotrebu. Kupci nisu primorani odlaziti u kupnje koje dugo traju jer na manjem prostoru imaju sve što im je na dnevnoj bazi potrebno. Također, dodatna prednost je smještaj prodavaonice kojeg menadžerica nije spomenula kao prednost u odnosu na konkurenciju. Prodavaonica se nalazi unutar naselja koje se sve više proširuje i nadograđuje, a tako se i krug kupaca proširuje. Nalazi se na dobrom geoprometnom položaju. Taj položaj predstavlja glavna cesta koja iz Zaprešića vodi prema Zagorju čime omogućuje usputnu kupovinu kupcima koji se iz poslovnih razloga onuda kreću. Tim razlogom budućnost prodavaonice može biti upravo u supercentru, odnosno supermarketu. S obzirom na rastuću populaciju upravo na tome dijelu grada Zaprešića, prodavaonica bi mogla imati prisniji odnos s kupcima. S obzirom da menadžment uopće ne ulaže u istraživanja o kupcima, prodavaonica ne može postići rast prodaje, bez obzira na navedene prednosti.

Trgocentar nikada nije proveo niti jedno istraživanje o zadovoljstvu kupaca, o njihovim preferencijama te o cijenama koje su spremni platiti za maloprodajnu robu na području grada Zaprešića. Kada bi se takva istraživanja provela, ponuda bi se mogla prilagoditi kupcima, mogla bi biti vođena potražnjom, što bi prodavaonicu dovelo do apsolutne prednosti jer veliki trgovački lanci neće prilagoditi ponudu lokalnom stanovništvu s obzirom na veće troškove takvog ulaganja. Menadžmentu se predlaže izdvajanje sredstava od dobiti poduzeća kako bi se provela istraživanja i kako bi se asortiman prilagodio lokalnom stanovništvu. Također, predlaže se ulaganje u razvoj internetske povezanosti s kupcima kako bi ih dnevnim promocijama poticali na kupovinu.

Domaća roba i domaći proizvođači kroz ovu se maloprodaju ne ističu dovoljno. Trend zdrave prehrane rastući je u svijetu zbog šire dostupnosti GMO hrane. Dobiva se dojam kako prodavaonica i cjelokupno poduzeće ne vide izrazito visok potencijal vlastitog poslovanja. Štoviše, Uprava ima prevelike ovlasti čime prodavaonici ne dopušta prilagodbu asortimana prema željama kupaca, kao ni prilagodbu cijena kupcima. Prevelike ovlasti Uprave guše prodavaonicu koja svoj napredak ne može očekivati ukoliko će se voditi strategijama i metodama koje koriste druge prodavaonice. Zaključno, prodavaonica i cjelokupno poduzeće imaju odlične predispozicije za svijetlu budućnost, no ukoliko se ne posvete marketinškom oglašavanju i željama kupaca, konkurencija će ih jednostavnije nadmašiti.

## 5. ZAKLJUČAK

Ovim diplomskim radom analizirani su svi aspekti formiranja maloprodajnih cijena. Formiranje cijena u maloprodaji predstavlja najsloženiji proces i najteži zadatak maloprodajnog menadžmenta za održavanje i napredovanje poslovanja. Cijena je jedna od komponenata marketinškog miksa koja zahtijeva najviše pažnje zbog svoje kompleksnosti. Element je koji donosi prihod maloprodavaču stoga ju je potrebno pomno formirati jer će inicijalni koraci formiranja cijene maloprodavača pozicionirati na tržištu. Metode formiranja cijena i cjenovne strategije predstavljaju veliki izazov za maloprodavače. Kako će se roba prodavati te kakvu će efikasnost prodavaonica imati ovisi, u konačnici, o formiranoj maloprodajnoj cijeni robe. Cijene se mogu brzo prilagoditi raznim situacijama na tržištu, pogotovo prilikom ulaska novih konkurenata, no svaka se promjena u cijeni odražava na kupce. Većina kupaca donosi sud o kvaliteti robe te odluku o kupovini upravo na temelju cijene, iako u većini slučajeva cijena nije povezana s kvalitetom robe.

Učestale promjene u cijenama stvaraju sumnje kod kupaca koje ih navode na uspoređivanje robe jednog maloprodavača s robom konkurenata. Iz tog je razloga potrebno da menadžment predviđa kretanja cijena konkurenata, uz formiranje specifičnosti poslovanja što će rezultirati zadovoljstvom i ponovnim dolaskom kupaca. Kupci se dijele na one koji vole stabilnost maloprodajnih cijena i koji kupuju po sniženjima. Prva skupina kupaca kupuje u prodavaonicama koje ne provode stalna sniženja te mogu predvidjeti kretanje cijena s obzirom na poznavanje cijena. Takvi su kupci tipični u prodavaonicama koje se vode cjenovnom strategijom svakodnevno niskih cijena, odnosno EDLP kupci. Prodavaonice vođene ovom strategijom imaju manje troškova oglašavanja, manje operativnih troškova i manje zaliha nekonkurentne robe. S druge strane nalaze se kupci koji su tipični za Hi-Lo prodavaonice, odnosno one prodavaonice koje imaju visoke cijene i duboka sniženja, uz karakterističnu veliku razliku u razinama cijena. To su tzv. lovci na sniženja koji ulažu veće napore u pronalazak promotivnih aktivnosti unutar različitih prodavaonica, što ih ne čini lojalnim kupcima.

Kako će se privući kupce te kakav će se cjenovni imidž stvoriti ovisi upravo o maloprodavaču i njegovim odlukama o poslovanju. U današnje vrijeme teško je donijeti odluku o cijenama bez pogleda na cijene konkurenata i bez prilagođavanja cijena potražnji. Proces olakšavaju velike baze podataka koje pružaju mogućnost pouzdanijeg predviđanja tijekom kupovine temeljem povijesnih podataka o kupovini. Kako bi se dobila maloprodajna cijena, većina maloprodavača

na nabavnu cijenu dodaje maržu. Nabavna vrijednost robe je najvažniji udio za koji bi se trebalo pregovarati. Niža nabavna cijena robe ostavlja prostor za veću maloprodajnu cijenu, odnosno veću maržu za maloprodavača. Maloprodajna cijena i marža odredit će poslovni rezultat maloprodavača u konačnici. Osim poslovnog rezultat, odredit će poziciju maloprodavača na tržištu te profil kupaca od kojih će maloprodavač profitirati. Maloprodavači koji postižu vodstvo u troškovima u odnosu na konkurenciju, kupcima nude veće promotivne aktivnosti. Na taj način privlače i šire kupce, što ih može dovesti u položaj vodećih konkurenata na tržištu. Ipak, prevelike i prečeste promotivne aktivnosti mogu potaknuti sumnju u kvalitetu i samo poslovanje prodavaonice.

Maloprodajne cijene postaju globalno dostupne zbog razvoja modernih tehnologija. Kupci i maloprodavači mogu uspoređivati cijene s konkurentima, čime process formiranja cijena postaje još složeniji. Kupce više ništa ne sprečava da robu naruče putem interneta, čime čak i uz troškove dostave mogu proći jeftinije nego da su robu kupili u obližnjoj prodavaonici. Ovaj se trend sve više javlja i u kupovini hrane. Na području Zagreba vodeći maloprodavač Konzum razvio je platformu putem koje se može naručiti hrana te dostaviti na određenu adresu, ukoliko se kupovina odvija iznad određenog iznosa. Smatra se kako će se taj trend sve više razvijati stoga maloprodavači veliku pažnju moraju posvetiti suvremenim tehnologijama i upotrebi istih u prodavaonicama. U današnjim uvjetima maloprodajnog tržišta teško je stvoriti lojalne kupce, a usput ih i održati lojalnima. Maloprodavači su primorani kontinuirano oglašavati svoju ponudu i kupce uvjeravati zašto su bolji od drugih maloprodavača na tržištu.

Iz analiziranog poslovnog primjera vidljivo je koliko strategija i odabrana metoda formiranja cijena utječu na poslovanje maloprodavača. Veliki naponi ulažu se u privlačenje kupaca raznim taktikama, koje analizirana prodavaonica ne koristi. Za efikasno poslovanje potrebno je kontinuirano ulagati u tehnološki napredak i opremljenost prodavaonice. Promatrana prodavaonica prikazuje kako se niskom razinom opremljenosti ne može konkurirati na tržištu. Također, prodavaonica ne može održati poslovanje ako se ne analizira zadovoljstvo kupaca, čime se javlja sve snažnija potreba za ispitivanjem tog zadovoljstva i preferencija kupaca. Time bi se formiranje cijena dodavanjem marže na nabavnu cijenu zamijenilo formiranjem cijena prema potražnji, što bi prodavaonici donijelo značajnije učinke na poslovni rezultat. Naposljetku, evidentno je kako o formiranju cijena ovisi cjelokupno poslovanje maloprodavača. Kako formirati maloprodajnu cijenu kojom će se privući kupci, osigurati pozitivan poslovni rezultat te postići vodstvo u odnosu na sve snažniju konkurenciju, čini ključnu problematiku maloprodajnog menadžmenta.

## POPIS LITERATURE

1. Brkanić, V. (2016) Financijska analiza najvećih trgovaca u maloprodaji, *Računovodstvo, revizija i financije*, 26(9), str. 189-196.
2. Ćurković, T. (2016) *Metode upravljanja troškovima te njihova primjena kod određivanja prodajnih cijena proizvoda*. Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet.
3. Demoulin, N. i Zidda, P. (2008) On the impact of loyalty cards on store loyalty: Does the customers' satisfaction with the reward scheme matter?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), str. 386-398.
4. Dropulić, I. (2015) *Odluke o cijenama i upravljanje troškovima*. Nastavni materijali. Split: Ekonomski fakultet.
5. Dunković, D. (2015) *Poslovno upravljanje u trgovini*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
6. Dunković, D. (2016) *Zaštita potrošača i poslovno upravljanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
7. Dunković, D. (2017) Financijski efekti kupona u maloprodaji, *Računovodstvo i financije*, 63(3), str. 138-141.
8. Dunković, D. (2017) Financijsko planiranje u trgovini, *Računovodstvo, revizija i financije*, XXVII(3), str. 166-171.
9. Dunković, D. (2017) Produktivnost radne snage, *Suvremena trgovina*, 42(1), str. 45-50.
10. Dunković, D. (2019) *Formiranje cijena u maloprodaji: cjenovne strategija - promocije - profitabilnost*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
11. Dunković, D. i Petković, G. (2015) Loyalty programs in grocery retailing: Do customers provoke a tiered rewards system?, *Poslovna izvrsnost – Business Excellence*, IX(1), str. 9-26.
12. Eristain, J. J. i Zorilla, P. (2011) The relationship between store image and store brand equity: A conceptual framework and evidence from hypermarkets, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(4), str. 562-574.
13. Euromonitor (2019) *Retailing in Croatia* [online]. Dostupno na: <https://www.euromonitor.com/retailing-in-croatia/report> [20. kolovoza 2019.]
14. Eurostat (2016) *Comparative price levels of consumer goods and services* [online]. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

[explained/index.php/Comparative\\_price\\_levels\\_of\\_consumer\\_goods\\_and\\_services](#)

[21. kolovoza 2019.]

15. Eurostat (2019) International trade in goods - a statistical picture [online]. Dostupno na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International\\_trade\\_in\\_goods\\_-\\_a\\_statistical\\_picture](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_goods_-_a_statistical_picture) [21. kolovoza 2019.]
16. Grbac, B. (2012) *Stvaranje i razmjena vrijednosti*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
17. Kaplan, R. S. i Norton, D. P. (2004) *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Publishing.
18. Knego, N. (2016) Da li su u e-trgovini cijene niže u odnosu na cijene u klasičnoj trgovini, *Suvremena trgovina*, 41(2), str. 46-53.
19. Kolar, I. i Koletnik, F. (2005) Dugoročno upravljanje troškovima poduzeća. *Računovodstvo, revizija i financije*, 9(1), str. 45-47.
20. Kozina, G. i Lipovec, N. (2013) *Ekonomska analiza i ocjena zakonitosti ponude i potražnje* [online]. Varaždin: Veleučilište u Varaždinu. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/105609> [16. kolovoza 2019. ]
21. Mason, J. B. i Mayer, M. L. (1990) *Modern Retailing: Theory and Practice*. 5. ur. Homewood: Irwin.
22. Prebežac, D., Piri Rajh, S. (2007) Cijene. U: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ., ur., *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta, str. 183-208.

## POPIS TABLICA

|                                                                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablica 1. Strategije određivanja cijena novih proizvoda na tržištu s obzirom na intenzitet promotivne aktivnosti..... | 37 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

## POPIS SLIKA

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1. Metoda formiranja cijena dodavanjem marže na trošak prodaje .....                         | 13 |
| Slika 2. Usporedba cijena maloprodavača za prijenosni zvučnik Sony putem platforme nabava.net..... | 15 |
| Slika 3. Kataloška ponuda EDLP maloprodavača .....                                                 | 24 |
| Slika 4. Kataloška promocija sniženja PROMO maloprodavača.....                                     | 25 |
| Slika 5. Raspon primjesa dviju cjenovnih strategija u praksi .....                                 | 26 |
| Slika 6. EDLP maloprodavač prilikom povremenog provođenja sniženja robe .....                      | 27 |
| Slika 7. EDLP maloprodavač provodi strategiju dubokog snižavanja cijena .....                      | 28 |
| Slika 8. Generičke strategije M. Portera .....                                                     | 31 |



## POPIS GRAFIKONA

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafikon 1. Marketinški miks 4P .....                                                       | 4  |
| Grafikon 2. Razlike u cijenama kave unutar odabranih 10 zemalja EU (izraženo u eurima) .... | 6  |
| Grafikon 3. Strategije plasiranja novih proizvoda na tržište .....                          | 36 |

## ŽIVOTOPIS

Nika Crljen rođena je 09. listopada 1994. godine u gradu Zagrebu, u Republici Hrvatskoj. Osnovnu školu Ljudevita Gaja pohađa i završava u Zaprešiću, a 2009. godine upisuje Srednju školu Lucijana Vranjanina u Zagrebu, smjer: jezična gimnazija. U Srednjoj školi stječe znanje latinskog, engleskog, talijanskog i španjolskog jezika. Jezičnu gimnaziju završava 2013. godine, nakon čega upisuje Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, studij Poslovne ekonomije. Tijekom života aktivno se bavi plesom kao natjecateljskim sportom te 2015. godine pokreće plesnu organizaciju u Zaprešiću. U akademskoj godini 2016./2017. upisuje Hrvatsko Katoličko Sveučilište, smjer: Kompetencije nastavnika, što završava 2018. godine te stječe pedagoške kompetencije. 2019. godine diplomira na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, smjer Trgovina i međunarodno poslovanje.