

## KREIRANJE CJENOVNE POLITIKE PROIZVODA USMJERENE NA IZGRADNJU LOJALNOSTI KUPACA

### BUILDING CUSTOMERS LOYALTY THROUGH PRICING POLICIES

Mr. sc. Ismar Begagić  
ArcelorMittal Zenica  
Zenica

Dr. sc. Suvad Isaković, docent  
Univerzitet u Zenici, Ekonomski fakultet  
Zenica

#### REZIME

Ovaj rad ima za cilj da na primjeru Arcelor Mittal Zenica (AMZ) putem eksplorativnog istraživanja identifikuje ključne varijable koje kupci smatraju najznačajnijim prilikom donošenja odluke o kupovini, kako bi predložili metodologiju kreiranja cjenovne politike kojom će AMZ uticati na izgradnju lojalnih kupaca. Na osnovu predstavljenih rezultata istraživanja, zaključujemo da kupci prilično ujednačeno vrednuju ponuđene varijable koje valorizuju prije donošenja odluke o kupovini. Međutim, u mjeranju zadovoljstva istih tih varijabli zasnovanih na iskustvu u proteklom periodu u radu s AMZ, kupci iskazuju u najvećoj mjeri nezadovoljstvo prema cijenama ukazujući na činjenicu da im cijene predstavljaju najznačajniju varijablu za donošenje odluke o kupovini. Na osnovu ovakvih pokazatelja, zaključujemo da bi AMZ prilikom formiranja cjenovne politike posebnu pažnju trebalo posvetiti kreiranju transakcijskih cijena kojim bi se uticalo na izgradnju lojalnih kupaca.

**Ključne riječi:** Lojalnost kupca, odluka o kupovini, cjenovna politika.

#### SUMMARY

This paper aims to identify key variables that customers consider as most important when making purchasing decisions using explorative research on example of Arcelor Mittal Zenica (AMZ), in order to propose a methodology for creating a pricing policy that will affect AMZ to build a loyal customers. Based on the presented results, we conclude that customers pretty evenly measured variables that they valorize before making their purchasing decisions. However, based on experience in the last period of working with AMZ regarding to the measurement of the satisfactions of these variables, customers are expressing mainly dissatisfaction with prices, pointing out the fact that the prices are the most important variables in making their purchasing decisions. Based on these indicators, we conclude that AMZ should give special attention to creating a transfer prices during the formation of price policy, to impact on building customers loyalty.

**Keywords:** Customer loyalty, purchase decision, pricing policy.



## 1. UVOD

Izgradnja lojalnih kupaca posljednju deceniju postao je imperativ uspješnih kompanija koje su prepoznale uticaj ponovljene kupovine na njihove rezultate poslovanja, iako postoji značajan broj onih kompanija koje su opredjeljene isključivo prema novim kupcima, čime kratkoročno unapređuju svoje poslovne rezultate. Takav pristup u dugom roku ne može obezbjediti kompanijama uspješno poslovanje. Naime, globalizacija je pored globalnog tržišta proizvela i globalne potrošače koji zbog tehnološkog napretka u svijetu svakodnevno prima informacije o osobinama različitih vrsta proizvoda, čime se pomjeraju njihove granice korisnosti proizvoda. Navedena problematika kreiranja lojalnih kupaca nameće problemsko pitanje koje definišemo na sljedeći način: Koji poticaji mogu dugoročno vezati kupca za proizvode proizvođača? Na osnovu definisanog problema istraživanja postavljene su hipoteze istraživanja kako slijedi:

**H. Cijena i cjenovna politika predstavlja determinirajući faktor prilikom donošenja odluke o ponovljenoj kupovini.**

**H<sub>1</sub>. Iako kupci najveći značaj pridaju cijeni, značajan broj njih izjasnit će se da su im i druge determinirajuće varijable prilikom donošenja odluke o kupovini podjednako važne.**

Generalni cilj istraživanja je: na osnovu identifikovanja ključne varijable koju kupci smatraju najznačajnijom prilikom donošenja odluke o kupovini, kreirati cjenovnu politiku kojom će se uticati na izgradnju lojalnosti kupaca. Operativni ciljevi su: 1) Istražiti teorijske strategije za kreiranje cjenovne politike, 2) Izmjeriti stavove kupaca o značaju determinirajućih varijabli koje utiču na donošenje odluke o kupovini, 3) Na osnovu rezultata istraživanja formulirati preporuke za kompaniju AMZ usmjerene na kreiranje cjenovne politike. Za prikupljanje primarnih podataka odabran je upitnik u okviru kojeg se nalazi 4 otvorena pitanja i 24 pitanja namijenjena za mjerenje zadovoljstva kupaca putem prilagođene Likertova skala u intervalima od 0 - potpuno nezadovoljan do 10 - potpuno zadovoljan. Za uzorak su odabrani svi kupci AMZ, (N 77) raspoređeni po grupama kao: veliki posrednici, veliki krajnji korisnici i mali krajnji korisnici. Na upitnik je putem emaila odgovorilo N 56 kupaca odnosno, 72,7% ispitanika. U radu su korištene odgovarajuće naučne i istraživačke metode od kojih izdvajamo: metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, matematička metoda.

## 2. CJENOVNE STRATEGIJE I POLITIKE UTVRĐIVANJA CIJENA

Pojam „strategija“ definiše koordinacija mnogostrukih aktivnosti usmjerenih prema ostvarivanju ranije postavljenog jenog ili više ciljeva [1]. Uopšteno gledajući, cjenovna strategija se sastoji od sljedećih glavnih aktivnosti: 1) Postavljanja ciljeva vezanih za cijene, 2) Analize cjenovne situacije, 3) Odabir ili revizija cjenovne strategije, 4) Formulisanje specifičnih cijena i cjenovnih politika.

Razvoj cjenovne strategije polazi od poslovnih ciljeva koji se žele postići formiranjem cijena. Odabrani ciljevi od strane preduzeća utiču na nivo cijene koja se utvrđuje za određeni proizvod ili uslugu. Budući da ciljevi određivanja cijena utiču na većinu funkcionalnih područja, uključujući finansije, računovodstvo i proizvodnju ti ciljevi moraju biti konzistentni s općom misijom i svrhom rada preduzeća.

Dominantni cilj odabran u sklopu cjenovne strategije za konkretan proizvod često se mijenja s promjenom faze životnog ciklusa proizvoda, zbog čega ne postoji tačan način odlučivanja koju cjenovnu strategiju primijeniti. Međutim, postoji nekoliko smjernica koje mogu pomoći u odlučivanju. Prije samog određivanja cijene, tu je nekoliko faktora koji se trebaju uzeti u obzir kao što su: pozicioniranje, kriva potražnje, troškovi, faktori okruženja.

### 2.1. Odabir generičke cjenovne strategije

U literaturi se navode tri generičke cjenovne strategije koje su uopšteno označene kao [2]:

1) Pobiranje vrhnja, strategija koja uključuje utvrđivanje visokih cijena u zavisnosti od distribucije ekonomske vrijednosti koja se može isporučiti potencijalnim kupcima.



- 2) Penetracijsko utvrđivanje cijena, uključuje utvrđivanje cijena relativno nisko u odnosu na ekonomsku vrijednost da bi se postiglo visoko tržišno učešće.
- 3) Neutralno utvrđivanje cijena, uključuje utvrđivanje cijene na nivou koji eliminiše cijene kao kriterij za odluku o kupnji za najbrojniji segment kupaca. Sam izbor jedne od strategija zavisi od motivacije ciljne grupe kupaca, strukture troškova proizvodnje i troškova upravljanja [3].
- 4) Ekonomija industrije, izbor cjenovne strategije zavisi od strukture troškova unutar industrije i koliko na troškove utiče ekonomija obima i kriva iskustva.
- 5) Konkurentska dinamika, odnosno, odgovor konkurenata na cjenovnu strategiju preduzeća.
- 6) Konsenzus oko izbora cjenovne strategije [4]. Ako se preduzeće ne opredjeli za neku od navedenih cjenovnih strategija često biva izgubljeno na tržištu, jer će različiti menadžeri primjenjivati različite strategije. Zbog toga je važno dobro razumjevanje definisane strategije i onoga šta treba činiti da bi se ona uspješno provela.

## 2.2. Određivanje specifičnih cijena i cjenovnih politika

Posljednji korak u cjenovnoj strategiji predstavlja određivanje specifičnih cijena i formulisanje politika za pomoć pri upravljanju cjenovnom strategijom. Određivanje specifične cijene je obično bazirano na troškovima, potražnji, konkurenciji, ili kombinaciji ovih faktora.

*Troškovno orijentisani pristupi.* Određivanje tačke pokrića je troškovno orijentisan pristup određivanja cijena. Kada se koristi ova metoda, odredi se cijena i izračuna broj jedinica koje se moraju prodati po toj cijeni kako bi se pokrili svi fiksni i varijabilni troškovi. Zatim se određuje mogućnost prelaza vrijednosti tačke pokrića i na taj način omogućilo stvaranje profita.

*Konkurentski orijentisan pristup.* Cjenovne odluke su uvijek pod uticajem akcija konkurencije. Cjenovne metode koje koriste konkurenti u određivanju cijena i kalkulisanju aktuelnih cijena uključuju postavljanje cijena jednakih ili sa nekim posebnim procentom iznad ili ispod cijena konkurencije.

*Pristup orijentisan na potražnju.* Kupac je okvir refernce ove metode utvrđivanja cijene. Cilj ove metode utvrđivanja cijene je odrediti koliko je kupac spreman platiti za proizvod baziran na doprinosu potreba ili želja kupca. Informacija o potrebama i odnosima cijena je potrebna u vođenju kod donošenja odluka vezanih za cijene orijentisanih prema potražnji.

## 3. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVAKUPACA AMZ U SVRHU KREIRANJA CJENOVNE POLITIKE

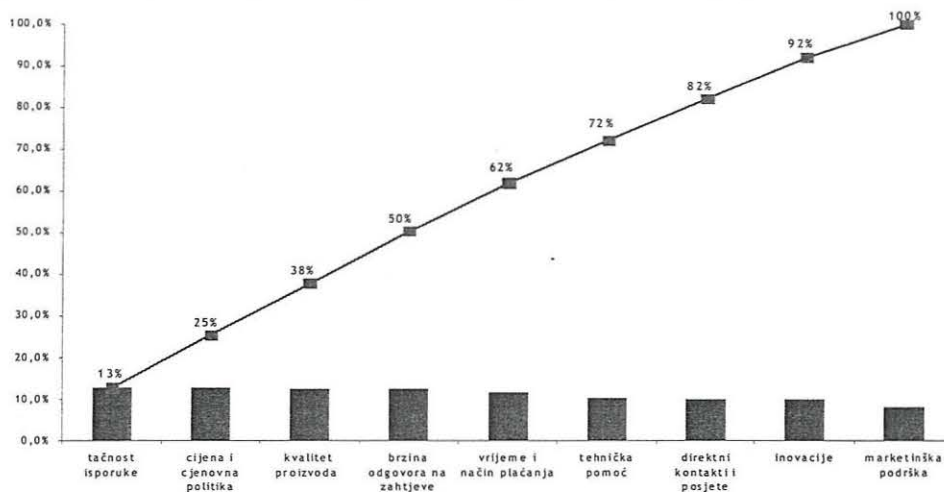
### 3.1. Osnovne karakteristike kupaca AMZ

Glavne kupce u distributivnoj mreži AMZ čine: 1) *Veliki posrednici* koji skladište ove proizvode i nakon toga ih distribuiraju krajnjim korisnicima ili manjim posrednicima. Ovaj segment kupaca može se svrstati u „kupce cijene“. 2) *Veliki krajnji korisnici* u koje spadaju: metaloprerađivači koji iz ovih proizvoda izrađuju vlastite proizvode (tvornice mreža koje kupuju žicu u koturovima i iz nje proizvode mreže, armiračnice, postrojenja za vučenje žice itd.) i velike građevinske firme koje ugrađuju betonski čelik u građevinske objekte. Oni su najčešće kupci vrijednosti jer predstavljaju grupu kupaca koja nastoji da pri svojim odlukama o kupovini odaberu proizvod sa optimalnom kombinacijom cijena-vrijednost (vrijednost u ovom slučaju se najčešće odnosi na kvalitet, rokove isporuke i tehničku pomoć). 3) *Mali krajnji korisnici* koji inače nisu u čeličnoj industriji i ove proizvode kupuju sporadično u cilju realizacije nekog projekta (npr. izgradnja neke nove proizvodne hale itd.). Kako se radi o malim količinama, oni su najčešće kupci pogodnosti, jer predstavljaju one kupce koje svoje odluke o kupovini donose prvenstveno na osnovu onoga što im je najdostupnije i trenutno može da zadovolji njihove potrebe.



### 3.2. Mjerenje zadovoljstva kupaca AMZ

U cilju kreiranja cjenovne politike neophodno je sačiniti analizu kupaca kako bi utvrdili koje su to dodatne vrijednosti koje kupci naročito cijene, ocjenu koliko kompanija ispunjava očekivanja kupaca, koje elemente je potrebno unaprijediti i koje su to promjene zahtjeva na tržištu i kako reagovati na njih. U okviru istraživanja provedeno je mjerenje stava o sljedećim varijablama: a) Kvalitet proizvoda, b) Tačnost isporuke, c) Vrijeme i način plaćanja, d) Cijena i cjenovna politika, e) Direktni kontakti s kupcima i posjete, f) Sposobnost proizvođača za inovacije i uvođenje novih proizvoda, g) Brzina odgovora na kupčeve zahtjeve i potrebe, h) Marketinška podrška promocije proizvoda, j) Tehnička pomoć koju pruža proizvođač. Na grafikonu br. 1. predstavljeni su rezultati istraživanja o značaju svakog od nabrojanih faktora na ukupno zadovoljstvo kupaca i ocjena zadovoljstva kupaca za pojedine faktore.

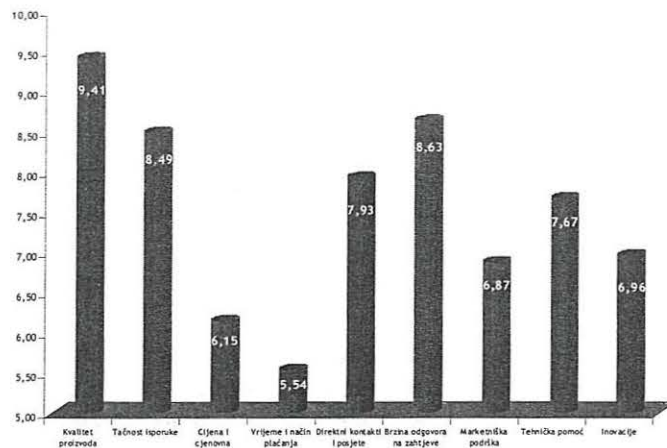


Grafikon 1. Značaj pojedinačnih faktora na ukupno zadovoljstvo kupaca

Na osnovu predstavljenih rezultata mjerenja značaja faktora na zadovoljstvo kupaca AMZ, zaključujemo da kupci približno jednako vrednuju sve varijable, smatrajući ih podjednako važnim tokom donošenja odluke o kupovini, čime je potvrđena pomoćna hipoteza istraživanja. Dakle, nakon analize rezultata možemo zaključiti: AMZ doživljava se kao proizvođač kvalitetnih proizvoda; Distributivna mreža je stabilna; Pored visokog kvaliteta proizvoda, faktori kao što su: isporuka na vrijeme, brzina odgovora na zahtjeve kupaca, čine tržišnu poziciju AMZ stabilnom i prepoznatljivom; Marketinška podrška, tehnička podrška i spremnost na inovacije, odnosno spremnost da se odgovori neuobičajenim zahtjevima kupca, predstavljaju one faktore zadovoljstva čijim je poboljšanjima performansi moguće dodatno ojačati tržišnu poziciju; Cijena i cjenovna politika je jedan od faktora sa najvećim uticajem na zadovoljstvo kupaca. Međutim, AMZ ne može formirati cijene neovisno od uticaja stanja na tržištu. Imajući u vidu globalne tržišne trendove i veoma dinamične fluktuacije cijena te uticaj globalne finansijske krize, razumljiv je pad ukupne prosječne ocjene.

Analizirajući rezultate mjerenja zadovoljstva kupaca kojim se nastojalo identifikovati najznačajnije varijable koje su determinatorna prilikom donošenja odluke o kupovini, vidimo da se u značajnoj mjeri izdvajaju dvije varijable od kojih su: 1) Vrijeme i način plaćanja, 2) Cijena i cjenovna politika. Dakle, iako su se kupci prilikom identifikovanja značajnosti varijabli za donošenje odluke o kupovini izjasnili da približno podjednako vrednuju sve varijable, u dijelu mjerenja zadovoljstva o istim varijablama u značajnoj mjeri su se opredjelili za cijenu i način plaćanja. Na osnovu predstavljenih rezultata na grafikonu 2. Potvrđena je

hipotezu istraživanja, odnosno, cijena i cjenovna politika predstavljaju determinirajuće varijable prilikom donošenja odluke o ponovljenoj kupovini.



Grafikon 2. Ocjene zadovoljstva kupaca po pojedinim ispitivanim faktorima

### 3.3. Kreiranje transakcijskih cijena i cjenovne politike u svrhu izgradnje lojalnosti kupaca AMZ

Uvažavajući rezultate istraživanja koji nam ukazuju na značaj cijene na donošenje odluke o kupovini AMZ su na raspolaganju sljedeće metode za kreiranje cjenovne politike; 1) Godišnji popusti za ostvareni obim prodaje; 2) U slučajevima opadajuće potražnje, kao dodatna stimulacija mogu se davati i jednokratni popusti na ostvarenu količinu za određeni mjesec; 3) Popust za avansno plaćanje, koji se može utvrditi na osnovu oportunitetnog troška kapitala. Ako uzmemo da se navedene cijene u cjenovniku odnose na odgođeno plaćanje do 60 dana od datuma fakture i da je kamata 0,6 % na mjesečnom nivou, oportunitetni trošak kapitala je za primjer cijene žice:  $475\text{€} \times 1,2\% = 5,7\text{€}$ . Samim tim za AMZ je opravdano utvrditi popust za avansno plaćanje od 5 €/t. Od navedenih popusta, godišnji popusti su od strateškog značaja za AMZ i njima treba posvetiti posebnu pažnju. Za njihovo utvrđivanje potrebno je poznavati strukturu kupaca, njihove potrebe na godišnjem nivou i prognozirati koji dio ukupne godišnje količine će biti realiziran na ovaj način, te dugoročne efekte koje može prouzrokovati utvrđeni popusti. Kao primjer, možemo uzeti da je godišnji plan prodaje 580.000 t dugih toplovaljanih proizvoda. Prema strukturi kupaca, tri najveća kupca pojedinačno nabavljaju 90.000 - 120.000 t ovih proizvoda na godišnjem nivou. U prošlosti su svoje potrebe zadovoljavali u količinama 60%-70% od AMZ i ostatak od konkurenata. Od ostalih kupca njih pet nabavlja na godišnjem nivou 40.000-50.000 t, dok su ostali kupci uglavnom mali s godišnjim nabavkama 5.000 t - 20.000 t. Ostvarivanje plana prodaje za sljedeću godinu nalaže realizaciju: a) Minimalno 250.000 t s tri najveća kupca, b) Minimalno 200.000 t s pet kupaca srednje veličine, c) Preostalih 100.000 - 130.000 t s malim kupcima.

Prema navedenom planu, cilj prodaje treba da bude ostvarivanje što većeg udjela u ukupnoj količini nabavke kod najvećih i srednjih kupaca, što se može ostvariti dodatnom stimulacijom kroz popuste. Ovaj pristup je opravdan, imajući u vidu da cjenovnom politikom zasnovanom na uravnoteženoj diskriminaciji cijena može upravljati elastičnom potražnjom proizvoda [5]. Sama visina odobrenih popusta treba da se pažljivo utvrdi, jer davanje prevelikih popusta može uticati da su ponude velikih kupaca povoljnije od direktnih ponuda AMZ. Pri takvim okolnostima, većina malih kupaca će svoje nabavke vršiti preko velikih posrednika, što za AMZ nije povoljno iz dva razloga: prvo, transakcijske cijene ostvarene sa malim kupcima su najviše jer se ostvaruju bez popusta na količinu, drugo, ovim bi se povećala pregovaračka snaga najvećih kupaca jer bi ukupne količine koje oni realizuju značajno porasle.



Uz pretpostavku da se troškovi velikih trgovaca čelikom kreću od 15 - 18 €/t plus troškovi finansiranja, odnosno troškovi davanja robe uz duži rok plaćanja, minimalne trgovačke marže neophodne za profitabilno poslovanje se kreću u iznosima 19 - 22 €/t. U skladu sa ovim činjenicama može se utvrditi godišnja šema popusta na sljedeći način: 1) Za ostvarenu količinu preko 80.000 t, popust od 12 €/t. Dodatni uslov, koji treba da osigura ujednačenost narudžbi tokom cijele godine, je minimalna količina od 18.000 t na kvartalnom nivou, odnosno 6.000 t na mjesečnom nivou. Ovakav popust bi trebao obezbjediti da najveći kupci zadovoljavaju 75% - 90% svojih potreba preko AMZ, dok sa druge strane direktne ponude AMZ za ostale kupce će biti povoljnije 5 - 15 €/t, tako da neće doći do velikih promjena u ukupnoj distributivnoj mreži AMZ. 2) Za ostvarenu količinu preko 35.000 t, popust od 5 €/t. Dodatni uslov je 8.000 t kvartalno, odnosno 2.500 t mjesečno. Ovakav popust bi trebao stimulirati čvršće veze sa kupcima srednje veličine i njihove ujednačene narudžbe tokom cijele godine. Na kraju svakog prodajnog ciklusa (u slučaju AMZ to je mjesečni ciklus), potrebno je tačno utvrditi stvarne transakcijske cijene i nivo profitabilnosti po pojedinom kupcu. Na osnovu ovakve analize i praćenja ostvarenih strateških ciljeva vezanih za davanje popusta, kompanija može lakše upravljati transakcijskim cijenama u narednom periodu.

#### **4. ZAKLJUČCI**

Na osnovu provedenog istraživanja o zadovoljstvu kupaca AMZ i analize kreiranja cjenovne politike prema različitim grupama kupaca a u cilju kreiranja lojalnosti kupaca AMZ, mjere koje bi se trebale inkorporirati u ukupnu strategiju preduzeća u cilju povećanja nivoa zadovoljstva kupaca i unapređenja tržišne pozicije su: Povećanje cjenovne konkurentnosti AMZ na tržištu uz aktivno upravljanje troškovima; Uvođenje sistema i alata za povećanje fleksibilnosti u pogledu načina i vremena plaćanja; Definisane i implementacija efektivnijeg sistema ocjene i rangiranja kupaca i na bazi toga, Definisane efikasnijeg rabatnog sistema; Intenziviranje komunikacije s kupcima kroz direktne kontakte; Optimizacija organizacije i povećanje efektivnosti i efikasnosti prilikom utovara robe; Jačanje marketinške podrške unutar kanala distribucije kroz intenzivnije promotivne akcije u kanalu distribucije i ciljanom trzistu. Provođenjem navedenih mjera i aktivnosti AMZ će proaktivno djelovati na izgradnju lojalnosti kupaca što bi trebao biti primarni cilj kompanije.

#### **5. LITERATURA**

- [1] Thomas, T. Nagle, Reed, K. Holden; *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey, 2002., pg. 149.
- [2] Kotler, Ph.; *Upravljanje marketingom – Analiza, Planiranje, Primjena i Kontrola*, 9. izd. Mate, Zagreb, 2001., str. 497.
- [3] Koutsoyiannis, A.; *Moderna mikroekonomika*, Mate, Zagreb, 1996., str. 120.
- [4] R.K. Holden, M.R. Burton; *Pricing with Confidence*“ John Wilwy, New Jersey, 2008, pg.54.
- [5] Samuelson, N.; *Ekonomija*, Mate, Zagreb, 2007. 72.