

Doc. dr sc. Suvad Isaković¹

Mr. sc. Ismar Begagić²

IZGRADNJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA ZASNOVANE NA STRATEGIJI PROFITNOG UTVRĐIVANJA CIJENE

SAŽETAK

Cijena proizvoda ili usluge koje preduzeće proizvodi predstavlja jedini element marketing miksa koji donosi prihod i kao takva predstavlja najmoćniju profitnu polugu na koju preduzeće može utjecati, jer čak i male promjene u cijeni imaju značajan utjecaj na visinu ostvarenog operativnog profita. U proteklim godinama preduzeća su znatno veću pažnju posvećivala drugim profitnim polugama kao što su troškovi i obim prodaje, uvjereni da je tržište već utvrdilo cijene i da se na nivo cijena može malo utjecati. U ovom radu istraživana je čelična industrija s aspekta odabira najpovoljnijeg modela utvrđivanja cijena, s posebnim osvrtom na primjer Arcelor Mittal Zenica.

Na primjeru Arcelor Mittal Zenica, proizvođača čeličnih proizvoda koji je fokusiran na region Balkana, pokazali smo da, iako se radi o standardizovanim proizvodima, svaki proizvođač unutar raspona tržišnih cijena formira cjenovnike u skladu s vlastitim poslovnim ciljevima, na osnovu poznavanja percepcija kupaca oko kvaliteta njihovih proizvoda i predviđanja aktivnosti konkurencije. Kako je nivo marži nizak, cjenovnim odlukama je potrebno posvetiti posebnu pažnju, jer pogrešne odluke značajno ugrožavaju profitabilnost. U ovom slučaju inkrementalna analiza nepromijenjene kontribucione marže predstavlja koristan alat koji pomaže menadžerima da donesu profitabilne cjenovne odluke, odnosno da, polazeći od ciljeva preduzeća, vlastitih troškova i trenutne situacije na tržištu, odaberu onaj scenario cijena - obim prodaje pri kojem se profitabilnost maksimizira.

Za prikupljanje podataka korištena je metoda desk research, dok su za obradu prikupljenih podataka korištene za to prikladne naučne metode.

Ključne riječi: *Cijena, finansijska analiza, profit.*

JEL: *G12, G13, M21,*

1 ITC, d.o.o.

2 Arcelor Mittal.

1. UVOD

Široko rasprostranjeni pristupi utvrđivanju cijena koji se zasnivaju na jednom od faktora koji utječu na cijene, bilo da se radi o troškovima, konkurenciji ili kupcima, a koji zanemaruju ostale faktore, danas se ocjenjuju kao neefektivni za profitabilne cjenovne odluke. U svojim marketing strategijama preduzeća se fokusiraju na tržišni udio ili na zadovoljstvo kupaca, pri čemu vlada vjerovanje da će visoka profitabilnost uslijediti sama po sebi nakon ostvarivanja ovih ciljeva. Međutim, praksa pokazuje da ovako postavljeni ciljevi često ne daju očekivane rezultate kada se mjeri profitabilnost preduzeća.

Visok udio na tržištu, ostvaren zaračunavanjem niskih cijena koje ne mogu pokriti troškove poslovanja, često ne ostvaruje željeni nivo profita. S druge strane, utvrđivanje cijena dodavanjem visoke marže na cijenu koštanja proizvoda neće povećati profit ako ovako utvrđene visoke cijene uzrokuju veliko smanjenje obima prodaje. Iz navedenog mogu se izvesti dvije situacije koje se obično javljaju prilikom lošeg utvrđivanja cijena: 1) utvrditi previsoku cijenu i izgubiti obim prodaje koji bi bio profitabilan i pri nižoj cijeni; 2) utvrditi preisku cijenu i ostvariti neprofitabilnu prodaju.

Na osnovu iznesenih premisa, nameće se problemsko pitanje koje glasi: koja je to optimalna kombinacija troškova proizvodnje, cijene i obima prodaje koja će ostvariti maksimalan profit?

Na osnovu definisanog problema postavljena je generalna hipoteza koja glasi:

H „Da bi se donijela efektivna cjenovna odluka, potrebno je napraviti optimalnu kombinaciju interne finansijske analize s analizom eksternih tržišnih uvjeta.“

Definisana generalna hipoteza implicira dvije pomoćne hipoteze kako slijedi:

H₁. „Profitabilno utvrđivanje cijena zahtijeva integraciju mikroekonomskih, finansijskih, marketinških i strateških odluka.“

H₂. „Inkrementalna analiza nepromijenjene kontribucione marže predstavlja moćan alat za donošenje profitabilnih cjenovnih odluka, koji objedinjuje mikroekonomske, marketinške i finansijske pristupe utvrđivanju cijena.“

U cilju pronalaska odgovora na problemsko pitanje i provjere postavljenih hipoteza istraživanja, definisani su operativni ciljevi istraživanja kako slijedi: 1) objasniti važnost cijena i cjenovnih odluka za profitabilnost preduzeća; 2) ukazati na novi trend strateškog pristupa utvrđivanju cijena i njegove prednosti za donošenje profitabilnih cjenovnih odluka; 3) istražiti praktični primjer modela profitabilnog utvrđivanja cijena kroz aplikativni primjer iz prakse.

Kako bismo realizovali postavljene ciljeve i provjerali postavljene hipoteze, u radu

su korištene za to prikladne naučne i istraživačke metode, od kojih izdvajamo: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, historijska metoda, komparativna metoda, matematička metoda i deskriptivna metoda.

Prikupljanje primarnih i sekundarnih podataka obavljeno je desk research metodom iz interne dokumentacije kompanije Arcelor Mittal, dostupne publikovane literature, naučnih i stručnih časopisa i web portala.

2. Cijene i njihov utjecaj na profitabilnost poslovanja

2.1 Uloga cijena u marketing miksu

Cijena kao pojam u literaturi ima mnogo različitih definicija, od kojih se cijena najčešće definiše kao novčani izraz vrijednosti za proizvod ili uslugu, a formira se uzajamnim djelovanjem faktora koji utječu na potražnju i ponudu na nekom tržištu (Baletić, Z., et al., 1995.). S marketinškog aspekta, cijena predstavlja jednu od četiri varijable koje preduzeće koristi u svojim marketing strategijama za sticanje konkurentske prednosti. Pri tome, određene karakteristike cijena uzrokuju njenu jedinstvenost u odnosu na ostale varijable marketing miksa.

Cijena je jedini element marketing miksa koji donosi prihod, dok preostale tri varijable: proizvod, promocija i distribucija predstavljaju troškovne elemente koji nastaju aktivnostima preduzeća da kreira vrijednost za potrošača. Cijena obavlja tri, međusobno usko povezane, funkcije u organizovanju ekonomske aktivnosti: prvo, one odašilju informacije; drugo, obezbjeđuju inicijativu za usvajanje onih metoda proizvodnje koje najmanje koštaju i time se dostupni resursi koriste za najviše vrednovane namjene; treće, one određuju ko dobija koliko od proizvod-distribucija prihoda (Ronald J. Baker, 2006:56).

2.2 Nivoi upravljanja cijenama

Prilikom utvrđivanju cijena, potrebno je razlikovati odgovarajuće nivoe na kojima se cijene formiraju. Uglavnom se upravljanje cijenama unutar industrije svodi na tri nivoa: 1) industrijski, 2) proizvod-tržište 3) transakcijski. Industrijski nivo cijena je najuopćeniji, orijentisan na cjenovna pitanja koja utječu na čitavu industriju. Nivo proizvod-tržište ima užu fokus na vrijednost proizvoda za određeni segment kupaca, odnosno na definisanje cjenovnika ili baznih cijena za taj segment. Transakcijski nivo cijena je najdetaljniji sa svojim mikroskopskim fokusom na svaku individualnu transakciju i utvrđivanje cijena za svakog pojedinog kupca.

2.3 Utjecaj cijena na visinu ostvarenog profita

Pravilno utvrđivanje cijena je važno zato što je to efektivan i efikasan način za kompanije da maksimiziraju svoj profit. U elemente koji utječu na operativni profit ubrajamo: ukupan prihod iskazan u jediničnim cijenama i obimu prodaje umanjen za fiksne i varijabilne troškove. Konsultanske kuće McKinsey and Co. i A.T. Kearny napravile su uporedne demonstracije utjecaja ostalih faktora na visinu ostvarenog profita. Kao baza su uzeti podaci iz „*Global 1200 average economics*“, i posmatrano je šta se dešava sa operativnim profitom kada se poboljša jedan od faktora za 1%, dok ostali faktori ostaju konstantni, što je predstavljeno u Tabeli 1.

Tabela 1: Utjecaj pojedinih faktora na visinu ostvarenog profita

	McKinsey	A.T. Kearny
Smanjenje fiksnih troškova za 1%	2,7%	1,5%
Povećanje obima prodaje za 1%	3,7%	2,5%
Smanjenje varijabilnih troškova za 1%	7,3%	4,6%
Povećanje cijene za 1%	11%	7,1%

Izvor: Ronald J. Baker, „Pricing on Purpose: Creating and Capturing Value“, John Wiley & Sons, 2006.

Uprkos činjenici da je utjecaj obima prodaje na operativni profit daleko manji od utjecaja cijena, ovaj faktor dobija većinu pažnje i energije prodajnog i marketing osoblja. Iz ovog razloga neophodno je razmotriti odnos cijena/obim prodaje/profit, odnosno, pitanje: „Ako snizimo cijenu, može li se obim prodaje povećati dovoljno da generiše više operativnog profita?“.

Za ekonomije slične onima predstavljenim u „*Global 1200 average economics*“, 5% sniženje cijena bi zahtijevalo 17,5% povećanja obima prodaje i to samo da bi se dostigao operativni profit prije sniženja cijena (prijelomna tačka). Ovakvo povećanje obima prodaje je često neostvarivo, jer se za 5% sniženja cijena koje generiše 17,5% porasta volumena zahtijeva cjenovna elastičnost -3,5:1. To znači da svakih 1% sniženja cijene treba da poveća obim prodaje za 3,5%. Iskustva sa stvarnih tržišta pokazuju da cjenovna elastičnost općenito dostiže maksimum od samo -1,7:1 ili 1,8:1. Samo u rijetkim slučajevima ona može dostići maksimum -2,5:1, iz čega se može zaključiti da je za stvarna tržišta cjenovna elastičnost od -3,5:1 gotovo neostvariva.

3. Ekonomske osnove za utvrđivanje tržišnih cijena

3.1 Tržište kao element kreiranja cjenovne politike

U ekonomskom smislu, pojam tržišta predstavlja sistem u okviru kojeg kupci i prodavci međusobno djeluju da bi odredili cijenu i količinu dobara ili usluga (Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, 2000:23). Dakle, cijena predstavlja definisanu vrijednost u skladu s kojom kupci i prodavci dobrovoljno razmjenjuju vrijednost robe i usluga za novčane ili druge vrijednosti. Cijena, također, ima značajnu ulogu tržišnog signala za proizvođače i potrošače o intenzitetu kretanja ponude i potražnje za datim proizvodima ili uslugama kojim se uspostavlja tržišna ravnoteža.

Tržišna ravnoteža predstavlja ravnotežu između svih različitih kupaca i prodavaca, odnosno ravnotežu između ponude i potražnje. Iz ovoga se može zaključiti da tržišna ravnoteža nastaje samo pri određenoj cijeni, koja istovremeno zadovoljava želje i kupaca i prodavaca, dok ravnotežna cijena predstavlja onu cijenu po kojoj kupci žele kupiti upravo onu količinu koju prodavci žele prodati, što predstavlja ravnotežu ponude i potražnje.

Osnovi kriteriji za klasifikaciju tržišta predstavljaju: kriterij supstitabilnosti proizvoda i kriterij međuzavisnosti, odnosno stepen konkurencije unutar određene industrije. Navedenim kriterijima za klasifikaciju tržišta Bain je predložio treći kriterij klasifikacije tržišta „*uvjeti ulaska*“ koji mjeri „*lakoću ulaska*“ na različita tržišta (Bain, J. S., 1967.).

Navedeni kriteriji određuju i mogućnost pojedinog preduzeća da utječe na cijene na nivou industrije. Što je veći stepen konkurencije unutar određene industrije, proizvod homogeniji i barijere za ulazak niže, to je manja mogućnost za pojedinu firmu da utječe na cijene ili da ih kontroliše.

Prema naprijed definisanim kriterijima, tržišne strukture se dijele na (Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, 2000:151): 1) savršenu konkurenciju, u okviru koje se nalazi veliki broj preduzeća koja proizvode identične proizvode i nemaju nikakav utjecaj na formiranje cijena; 2) nesavršenu konkurenciju, u koju se svrstavaju: monopolistička konkurencija s mnogo proizvođača sa stvarnim ili prividnim razlikama koji imaju mali utjecaj na formiranje cijena; oligopol u okviru kojeg postoji mali broj proizvođača s malom ili nikakvom razlikom u proizvodima i s malim utjecajem na formiranje cijene; monopol u okviru kojeg postoji samo jedan proizvođač čiji proizvod nema bliskih supstituta a koji imaju znatan utjecaj na formiranje cijene, zbog čega se na ovakvim tržištima uspostavlja regulator utvrđivanja cijena.

3.2 Cjenovna elastičnost potražnje kao osnova diskriminacije cijena

Mjerenje agregatnog nivoa cjenovne osjetljivosti koji se uobičajeno koristi za cjenovnu analizu naziva se cjenovna elastičnost. Dakle, ona predstavlja procentualnu promjenu u volumenu prodaje koja je rezultirala iz procentualne promjene cijene za dati proizvod.

$$E = \frac{\% \text{ promjena u količini prodaje}}{\% \text{ promjena u cijeni}}$$

E - elastičnost potražnje je obično negativan broj, jer povećanje cijene općenito uzrokuje manju količinu prodaje i obratno, sniženje cijena uzrokuje porast prodaje. Što je veća apsolutna vrijednost elastičnosti E, to je i potražnja elastičnija i, obratno, niža vrijednost E ukazuje na neelastičnu potražnju. Elastična potražnja označava takvu potražnju pri kojoj relativno male promjene cijene dovode do velikih promjena u traženoj količini, odnosno $E > 1$.

Neelastična tražnja označava takvu potražnju kod koje promjene cijene imaju mali utjecaj na promjenu tražene količine, odnosno $E < 1$.

Jedinična elastična tražnja obuhvata slučajeve kod kojih je koeficijent cjenovne elastičnosti $E = 1$, tj. slučajeve u kojima postotna promjena u cijeni izaziva proporcionalnu ali obrnutu promjenu u potraživanoj količini i obimu prodaje.

Da li će potražnja biti elastična ili neelastična, uglavnom zavisi od dva kriterija: 1) raspoloživost supstituta za određenu robu, 2) stepen hitnosti zadovoljavanja određene potrebe.

Važnost poznavanja cjenovne elastičnosti potražnje za određenim proizvodom pri donošenju cjenovnih odluka leži u tome što daje odgovor na pitanje šta će se desiti sa ukupnim prihodom kada se cijene povećaju ili snize. U slučaju elastične potražnje ukupan prihod se smanjuje sa povećanjem cijena, dok se u slučaju neelastične potražnje ukupan prihod povećava s povećanjem cijena. Poznavanje elastičnosti potražnje za različite skupine kupaca, odnosno za različita podržišta je također neophodno u slučaju kada preduzeće nastoji da provodi diskriminaciju cijena.

Pojam diskriminacije cijena je 1920. godine uveo A.C. Pigou u „Ekonomiji bogatstva“ (*Economics of Welfare*). Diskriminacija cijena postoji onda kada se isti proizvod prodaje po različitim cijenama različitim kupcima, dok su troškovi proizvodnje isti ili se razlikuju, ali ne u srazmjeri sa utvrđenim cijenama (Ronald J. Baker, 2006:189). Kompanije koriste ovu praksu da bi uzele dio potrošačevog viška od različitih grupa kupaca.

Mogućnost za prodaju identičnog proizvoda po različitim cijenama za različite grupe kupaca ovisi o preferenciji kupaca, njihovom dohotku, lokaciji i lakoći dostupnosti

supstituta. Ovi faktori uzrokuju pojavu krivulja potražnje sa različitim elastičnostima na različitim dijelovima tržišta. Različite cijene se mogu također zaračunavati za isti proizvod u različitim razdobljima. Na ovaj način se često uvodi novi proizvod na tržište, prvo po visokoj cijeni koja je prihvatljiva samo bogatima, a zatim se postepeno prodaje po sve nižim cijenama koje mogu priuštiti i potrošači sa nižim dohotkom.

Neophodni uvjeti koji se moraju ispuniti za provođenje diskriminacije cijena su: 1) Firma mora da posjeduje tržišnu moć. Pod ovim se podrazumjeva, da je kriva potražnje nagnuta prema dolje i da firma može podići cijene a da ne izgubi sve kupce. 2) Tržište mora biti podijeljeno na podtržišta s različitim cjenovnim elastičnostima. 3) Troškovi podjele tržišta na podtržišta sa različitim elastičnostima moraju biti manji od očekivanog porasta profita usljed ove aktivnosti. 4) Mora postojati efektivno razdvajanje podtržišta, tako da se ne može vršiti preprodaja robe s tržišta na kojem je niska cijena na tržište na kojem je visoka cijena.

Sama cjenovna diskriminacija je često kritikovana i postoje slučajevi u kojima je ona i zakonski zabranjena. Međutim, ovakav način utvrđivanja cijena na osnovu kupčeve mogućnosti da plati ima svoja opravdanja. Jedino na ovaj način neke vrste roba mogu biti dostupne siromašnom dijelu kupaca, dok, s druge strane, ovakva praksa za neke kompanije predstavlja jedini način da ostvare profit.

4. Aplikativni primjer profitabilnog utvrđivanja cijene na slučaju Arcelor Mittal Zenica

Finansijska analiza za profitabilno utvrđivanje cijena

Za utvrđivanje cijena na mjesečnom nivou u kompaniji Arcelor Mittal Zenica odgovorni su odjel marketinga i odjel prodaje, dok je odjel finansija odgovoran za kalkulaciju troškova i kontrolu profitabilnosti pojedinih cjenovnih odluka.

Prilikom formiranja cijena, polazi se od cijena na nivou industrije, odnosno prate se kretanja ponude i potražnje na globalnom nivou, predviđanja promjena u cijenama glavnih sirovina i s njima u vezi promjene općeg nivoa cijena čelika po pojedinim svjetskim regionima.

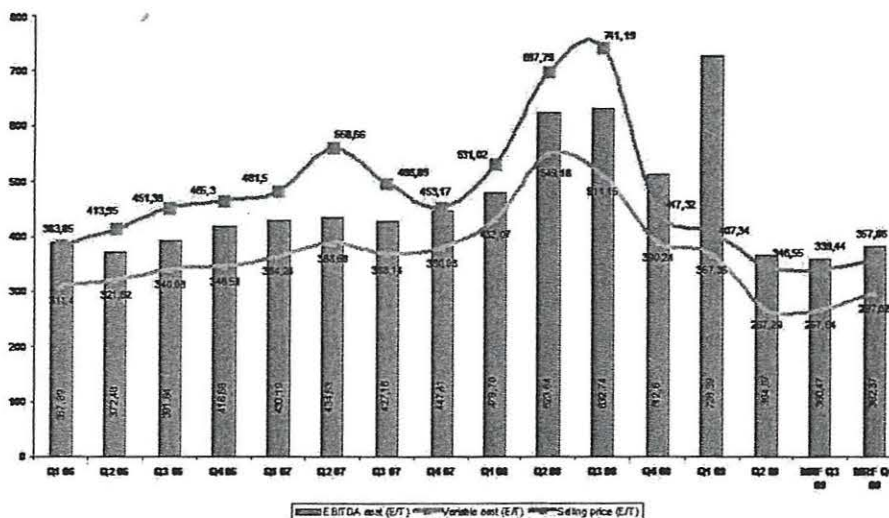
Slično ovome, na nivou proizvod-tržište analizira se aktuelni nivo potražnje na primarnim i sekundarnim tržištima. Za prikupljanje podataka odgovorni su odjel marketinga i odjel prodaja, koji ove informacije prikupljaju kroz kontakte s kupcima, praćenjem nivoa zaliha na skladištima kupaca, praćenjem finansijske situacije i investicionih ulaganja u zemljama Balkana. Na ovom nivou se sakupljaju i informacije o konkurentskim ponudama u pogledu cijena i količina koje su dostupne. Pri tome je za AMZ od najveće važnosti praćenje prilika na tržištu EU, CIS zamalja, Turske i Sredozemlja, odakle dolaze i najveće prijetnje u pogledu konkurencije.

S druge strane, finansije su zadužene za kalkulaciju cijene koštanja pojedinih proizvoda za naredni period za koji se utvrđuju cijene. Pri tome, veoma često dolazi do neslaganja u mišljenju finansija i marketinga oko načina utvrđivanja cijena za naredni period.

Primjena metode trošak plus, kao finansijski opravdane metode utvrđivanja cijena, u većini slučajeva ne može dati odgovarajuće rezultate jer zanemaruje trenutnu situaciju na tržištu. Ovo je naročito izraženo u periodima opadajuće potražnje i pada cijena na tržištu, u kojima logika trošak plus utvrđivanja cijena zahtijeva čak povećanje cijena jer zbog manje količine prodaje rastu ukupni troškovi po jedinici proizvoda.

S druge strane, marketing i prodaja, u cilju što lakšeg ostvarivanja zacrtanih ciljeva prodaje, nastoji formirati što niže cijene, najčešće ispod konkurentskog nivoa cijena i tako pridobiti kupce. Problem ovakvog utvrđivanja cijena predstavljaju često nerealni zahtjevi kupaca u pogledu cijena i davanje netačnih informacija oko aktivnosti konkurenata da bi se opravdali takvi zahtjevi. Na Grafikonu 1. predstavljeni su pokazatelji kretanja cijena i troškova proizvodnje AMZ za period 2006. – 2009.

Grafikon 1: Kretanje cijene i troškova proizvodnje za rebrasti betonski čelik



Izvor: Interna dokumentacija kompanije Arcelor Mittal Zenica.

U normalnim okolnostima cijene se utvrđuju na mjesečnom nivou, jer ukupan proizvodni ciklus za sve dimenzije rebrastog betonskog čelika i žice traje mjesec dana. Cijene mogu značajno da variraju i u toku jednog mjeseca u zavisnosti od potražnje i ostalih faktora koji vladaju na tržištu. U zavisnosti od ovih faktora same cjenovne odluke ponekad donose negativnu profitabilnost kao što je prikazano na Grafikonu 1. S Grafikona 1. je također vidljivo da su od četvrtog kvartala 2008. godine (na slici Q4 08), odnosno od početka recesije za čeličnu industriju, cijene čelika niže od ukupnih troškova. Zbog manje potražnje u toku recesije ukupne količine proizvodnje su smanjene, što je prouzrokovalo značajno veće ukupne troškove po toni proizvoda.

Pro
200
U
cij
pro
jab
usl
Pri
cite
zbo
rad
već
Ov.

Pret
proc
ruko
ličn
proi
se k
kori
plic
Kao
pref

Prema dijagramu, najočigledniji porast ukupnih troškova se javio u prvom kvartalu 2009. godine kada je ukupna količina prodaje bila najniža.

U narednom modelu profitabilnog utvrđivanja cijena analizirat će se sljedeće situacije: 1) Proaktivne promjene cijena u sklopu cjenovne taktike za trenutno povećanje prodaje. Ove cjenovne promjene mogu ali i ne moraju biti praćene promjenama varijabilnih troškova usljed promjena u cijenama sirovina. 2) Reaktivne promjene cijena usljed promjena cijena konkurenata.

Prilikom utvrđivanja cijena i obima prodaje treba imati u vidu i raspoloživi kapacitet, odnosno prag proizvodnje pri kojem se javljaju inkrementalni fiksni troškovi zbog angažovanja većeg broja radnika, većih troškova za dnevnice zbog većeg broja radnika u noćnoj smjeni, korištenja električne energije iznad vršnog opterećenja i većih troškova održavanja zbog potrebe za bržim otklanjanjem zastoja i kvarova. Ovi inkrementalni troškovi za valjane proizvode iznose:

- inkrementalni troškovi za rebrasti betonski čelik u iznosu 150.000 € za mjesečnu proizvodnju iznad 30.000 t;
- inkrementalni troškovi za žicu u iznosu 160.000 € za mjesečnu proizvodnju iznad 28.000 t;
- inkrementalni troškovi za mreže u iznosu 35.000 € za mjesečnu proizvodnju iznad 4.000 t.

Pretpostavimo da je ostvareni ukupni nivo prodaje 40.600 t, u sklopu čega je nivo prodaje mreža od 2.700 t ocijenjen kao nezadovoljavajući, te je zahtjev generalnog rukovodstva povećanje obima prodaje u narednom mjesecu. Istovremeno cijene čeličnog otpada su porasle za 15 €/t, što je povećalo varijabilne troškove integralnih proizvođača za 5 €/t i troškove EAF proizvođača za 20 €/t. Ponude konkurencije se kreću u rasponu 462 – 475 €/t u zavisnosti od toga koji tip proizvodnje čelika koriste. Zbog trenda porasta cijena očekuje se povećanje potražnje od 5%, što implicira inicijalni obim prodaje od 42.630 t.

Kao polazni scenario može se uzeti ostvarenje prodaje i troškovni pokazatelji za prethodni mjesec:³

- obim prodaje rebrastog betonskog čelika za prethodni mjesec: 17.500 t;
- očekivani rast prodaje 5% implicira za početni scenario obim prodaje od 18.375 t;
- ostvarena EXW cijena: 458 €/t;
- varijabilni troškovi: 422 €/t;
- kontribucija: 36 €/t, ostvarena ukupna kontribucija: 17.500 t. x 36 €/t. = 630.000 €;

3 Napomena: Prezentirani podaci o troškovima i cijenama u ovom primjeru uzeti su proizvoljno.

- obim prodaje žica za prethodni mjesec: 20.400 t;
- očekivani rast prodaje 5% implicira za početni scenario obim prodaje od 21.420 t;
- ostvarena EXW cijena: 463 €/t;
- varijabilni troškovi: 424 €/t;
- kontribucija: 39 €/T, ostvarena ukupna kontribucija: 20.400 T x 39 €/T = 795.600 €;

- obim prodaje mreže za prethodni mjesec: 2.700 t;
- očekivani rast prodaje 5% implicira za početni scenario obim prodaje od 2.835 t;
- ostvarena EXW cijena: 485 €/t;
- varijabilni troškovi: 440 €/t;
- kontribucija: 45 €/T, ostvarena ukupna kontribucija: 2.700 T x 45 €/T = 121.500 €.

Za navedeni primjer može se koristiti sljedeća formula:

$$\text{Promjena prodaje (u jedinicama proizvoda)} = \frac{-\$ACM}{\text{Nova\$CM}} \times \text{inicijalna prodaja u jedinicama proizvoda} + \frac{\$Promjena \text{ u fiksnim troškovima}}{\text{Nova\$CM}}$$

Rezultati finansijske analize predstavljeni su u Tabeli 2.

Tabela 2: Finansijska analiza nepromijenjene kontribucione marže

	A	B	C	E	F	G	H	I	J	K
R.br.	Rebrasti									
1.	458	36	25	483	427	56	-35,7%	11813	0	11813
2.	458	36	20	478	427	51	-29,4%	12971	0	12971
3.	458	36	17	475	427	48	-25,0%	13781	0	13781
4.	458	36	15	473	427	46	-21,7%	14380	0	14380
5.	458	36	12	470	427	43	-16,3%	15384	0	15384
6.	458	36	10	468	427	41	-12,2%	16134	0	161534
7.	458	36	7	465	427	38	-5,3%	17408	0	17408
8.	458	36	5	463	427	36	0,0%	18375	0	18375
9.	458	36	2	460	427	33	9,1%	20045	0	20045
10.	458	36	0	458	427	31	16,1%	21339	0	21339
11.	458	36	-2	456	427	29	24,1%	22810	0	22810
12.	458	36	-5	453	427	26	38,5%	25442	0	25442
13.	458	36	-7	451	427	24	50,5%	27563	0	27563
14.	458	36	-10	448	427	21	71,4%	31500	150000	38643
15.	458	36	-15	443	427	16	125,0%	41344	150000	50719

R.br.	A	B	C	E	F	G	H	I	J	K
	Žica									
1.	463	39	25	488	429	59	-33,9%	14159	0	14159
2.	463	39	20	483	429	54	-27,8%	15470	0	15470
3.	463	39	17	480	429	51	-23,5%	16380	0	16380
4.	463	39	15	478	429	49	-20,4%	17049	0	17049
5.	463	39	12	475	429	46	-15,2%	18160	0	18160
6.	463	39	10	473	429	44	-11,4%	18966	0	18986
7.	463	39	7	470	429	41	-4,9%	20375	0	20375
8.	463	39	5	468	429	39	0,0%	21420	0	21420
9.	463	39	2	465	429	36	8,3%	23205	0	23205
10.	463	39	0	463	429	34	14,7%	24570	0	24570
11.	463	39	-2	461	429	32	21,9%	26106	0	26106
12.	463	39	-5	458	429	29	34,5%	28806	160000	34323
13.	463	39	-7	456	429	27	44,4%	30940	160000	36866
14.	463	39	-10	453	429	24	62,5%	34808	160000	41474
15.	463	39	-15	448	429	19	105,3%	43967	160000	52388

R.br.	A	B	C	E	F	G	H	I	J	K
	Mreža									
1.	485	45	25	510	445	65	-30,8%	1963	0	1963
2.	485	45	20	505	445	60	-25,0%	2126	0	2126
3.	485	45	17	502	445	57	-21,1%	2238	0	2238
4.	485	45	15	500	445	55	-18,2%	2320	0	2320
5.	485	45	12	497	445	52	-13,5%	2453	0	2453
6.	485	45	10	495	445	50	-10,0%	2552	0	2552
7.	485	45	7	492	445	47	-4,3%	2714	0	2714
8.	485	45	5	490	445	45	0,0%	2835	0	2835
9.	485	45	2	487	445	42	7,1%	3038	0	3038
10.	485	45	0	485	445	40	12,5%	3189	0	3189
11.	485	45	-2	483	445	38	18,4%	3357	0	3357
12.	485	45	-5	480	445	35	28,6%	3645	0	3645
13.	485	45	-7	478	445	33	36,4%	3866	0	3866
14.	485	45	-10	475	445	30	50,0%	2453	350000	5419
15.	485	45	-15	470	445	25	80,0%	5103	350000	6503

Legenda			
A	Postojeća cijena	F	Kontribucija CM2
B	Kontribucija CM 1	G	Promjena prodaje uz nepromijenjenu kontribuciju
C	Promjena cijena	H	Obim prodaje uz nepromijenjenu kontribuciju
D	Nova cijena	I	Inkrementalni fiksni troškovi IC
E	Novi varijabilni troškovi VC2	J	Promjena prodaje sa IC

Izvor: Rezultati istraživanja autora

U Tabeli 2. navedene su minimalne količine prodaje, pri kojima će ukupan nivo kontribucije ostati nepromijenjen za svaku pojedinu promjenu cijena. Na osnovu strateških opredjeljenja preduzeća za naredni period, stanja na tržištu i aktivnosti konkurencije, AMZ može integrisati ove informacije sa troškovnim u cilju donošenja profitabilne cjenovne odluke.

Za navedeni slučaj razmotrimo sljedeće okolnosti i cjenovne odluke:

a) Rebrasti betonski čelik:

Zbog porasta troškova očekuje se da će se cijene konkurencije kretati u rasponu: 460-475 €/t. Pri tome se smatra da će regionalna konkurencija i konkurencija iz EU, koja pretežno koristi EAF postupak dobijanja čelika, ponuditi cijenu 470-475 €/t. Za konkurenciju iz CIS zemalja, koja primjenjuje BOF postupak, očekuje se da će ponuditi cijenu 460-465 €/t. Međutim, zbog povećane potražnje i većih cijena u Aziji očekuje se da će količine u ponudi biti limitirane za naredni period.

Zbog niske potražnje u proteklom periodu, većina kupaca unutar osnovne distributivne mreže ima visoke zalihe, zbog čega se ne očekuje da će ukupna potražnja biti drastično veća u odnosu na prethodni mjesec. Cjenovna odluka od strane AMZ treba da bude izvjesno povećanje cijena koje će dodatno stimulirati krajnju potrošnju i pomoći distributivnom kanalu da smanji nivo postojećih zaliha. Ovo bi trebalo povećati obim prodaje u narednim mjesecima. AMZ je, imajući u vidu ove okolnosti, utvrdio cijenu za rebrasti betonski čelik 468 €/t, odnosno povećanje cijena od 10 €/t. Prema finansijskoj analizi, minimalna količina prodaje treba da bude 16.134 t da bi se održao postojeći nivo kontribucije. Ovakva cijena je nešto niža u odnosu na konkurente iz EU i viša u odnosu na konkurenciju CIS zemalja, zbog čega marketing department smatra da će uz ovu cijenu moći da ostvari prodaju od 14.000-15.000 t na primarnim tržištima i 3.500 – 4.000 t na sekundarnim tržištima.

Dodatna stimulacija prodaje kroz niže cijene u ovom bi slučaju vjerovatno omogućila prodaju veće količine. Međutim, uzimajući u obzir aktuelnu potrošnju, ove količine bi ostale na skladištima kupaca, što bi stvaralo dodatni problem za ostvarivanje ciljeva prodaje u dolazećim mjesecima.

b) Žica i mreže

Žica iz AMZ uglavnom se koristi za proizvodnju mreža. Zbog toga su i cjenovne odluke za ova dva proizvoda međusobno povezane. Ako za navedeni slučaj uzmemo u obzir da je prodaja mreža iz AMZ u proteklom periodu bila nezadovoljavajuća, te da je na skladištu preostalo 3.000 t mreža koje se namjeravaju prodati u narednom mjesecu, odluka o cijenama može biti sljedeća:

- žica: 475 €/t, ili povećanje cijena za 15 €/t;
- mreže: 492 €/t ili povećanje cijena za 7 €/t.

Ovakva cjenovna odluka može se donijeti na osnovu informacija o trenutnoj ponudi žice od strane konkurencije. Za ovaj slučaj cijena konkurencije se kreće na nivou 470 – 475 €/t. Međutim, ukupna ponuda je znatno smanjena zbog povećane potrošnje u drugim regionima i vrijeme od narudžbe do isporuke je znatno duže. Zbog toga se smatra da drugi proizvođači mreža u ovom trenutku mogu:

naručiti žicu iz AMZ: u ovom slučaju na osnovu troškova proizvodnje mreža njihove cijene u ponudi ne mogu biti ispod nivoa 495 – 500 €/t;

naručiti manje količine od konkurenata po cijeni od oko 470 €/t, međutim, vrijeme isporuke i količine mogu značajno ograničiti njihovu nabavku u narednom mjesecu.

Prema finansijskoj analizi, za postavljeni nivo cijena potrebno je prodati 17.049 t žice i 2.714 t mreža. Procijenjena količina prodaje pri ovim cijenama je 16.500 t žice, što će ostvariti manju kontribuciju u odnosu na prethodni mjesec. Međutim, ovo umanjnje će se kompenzirati kroz prodaju mreža jer se uz ovako formiranu cijenu za mreže očekuje prodaja od oko 5.500 t mreža. Pri tome će se uspjeti prodati količina sa skladišta od 3.000 t i ostatak iz nove proizvodnje, tako da neće doći do povećanja fiksnih troškova za mjesečnu proizvodnju preko 4.000 t.

Uz pretpostavku da je generalno rukovodstvo prihvatilo navedeni prijedlog cijena, marketing i prodaja su formirali cjenovnik za naredni period i kroz komunikaciju sa kupcima i prikupljanje narudžbi ukupni rezultat prodaje je dat u Tabeli 2.

Tabela 3: Komparacija rezultata prodaje za prethodni i tekući mjesec

Proizvod	Ostvareno prethodni mjesec				Početni scenario 5% povećanje potražnje				Ostvareno tekući mjesec			
	Količina prodaje		Ukupna kontribucija		Količina prodaje		Ukupna kontribucija		Količina prodaje		Ukupna kontribucija	
	Cijena €/T	T	€/T	€	T	€/T	€	Cijena €/T	T	€/T	€	
Rebro	458	17500	36	630.000,00	18375	36	661.500,00	468	19100	41	783.100,00	
Žica za mreže	463	20400	39	795.600,00	21420	39	835.380,00	475	16200	46	745.200,00	
Mreže	485	2700	45	121.500,00	2835	45	127.575,00	492	5350	47	251.450,00	
TOTAL		40600		1.547.100,00	42630		1.624.455,00		40650		1.779.750,00	

Izvor: Rezultati istraživanja autora

Iz pokazatelja navedenih u Tabeli 3. može se zaključiti da je pri datoj cjenovnoj odluci smanjena ukupna količina prodaje u odnosu na pretpostavljeni početni scenario. Međutim, ukupna kontribucija je povećana, što implicira profitabilnost navedene cjenovne odluke. Uz to su ostvareni i postavljeni ciljevi povećanja prodaje mreža i nesmetani rad tvornice mreža za naredni period. Prema pokazateljima s tržišta, manje količine prodaje robe iz AMZ kupci nisu mogli u potpunosti kompenzirati nabavkom od konkurenata. Ovaj manjak količina su uglavnom kompenzirali sa vlastitih skladišta. Time je ukupni nivo zaliha na skladištima kupaca smanjen, što je bio sljedeći cilj AMZ radi osiguranja stabilne potražnje i u narednom periodu.

Na istom modelu možemo objasniti i cjenovne odluke u slučaju reaktivnog utvrđivanja cijena.

Pretpostavimo da je na osnovu poremećaja u okruženju došlo do sniženja cijena rebrastog betonskog čelika za 15 €/t na tržištu Srbije i Makedonije, usljed čega kupci traže od AMZ da primijeni isto sniženje ili u protivnom otkazuju već plasirane narudžbe.

Ako pretpostavimo da je od ukupne prodane količine 19.100 t udio narudžbi sa ovih tržišta 7.450 t, za donošenje cjenovne odluke oko reaktivnog sniženja cijena može se koristiti navedena finansijska analiza i sljedeći podaci:

- početna cijena: 468 €/t;
- zahtijevano sniženje cijena ΔP : 15 €/t ili 3,21% cijene;
- kontribuciona marža CM1: 41 €/t ili 8,76% cijene;
- ostvarena količina prodaje: 19.100 t;
- mogući gubitak količine: 7.450 t.

Za finansijsku analizu koristit ćemo sljedeću formulu:

$$\begin{aligned} & \text{Minimalna \% promjena prodaje koja opravdava reaktivno sniženje cijena} = \\ & = (\% \Delta P / \% CM) \times \text{ostvarena prodaja} = (3,21 / 8,76) \times 19.100 \text{ t} = 36,59\% \times 19.100 \text{ t} = \\ & \mathbf{6.988 \text{ t.}} \end{aligned}$$

Kako se radi o strateškom tržištu i kako je mogući gubitak prodaje iznad izračunatog minimalnog procenta promjene prodaje koji opravdava reaktivno sniženje cijena, ispravna odluka AMZ bi bila da se formiraju cijene niže za 15 €/t za ova tržišta.

5. Zaključna razmatranja

Provjera postavljenih hipoteza izvršeno je u okviru teorijskog i praktičnog dijela rada, analiziranjem odnosa cijena/obim prodaje/troškovi/profit.

Na osnovu predstavljenih rezultata istraživanja uz primjenu deskriptivne metode, možemo zaključiti da je postavljena generalna hipoteza potvrđena, odnosno da bi se donijela efektivna cjenovna odluka, potrebno je napraviti optimalnu kombinaciju interne finansijske analize sa analizom eksternih tržišnih uvjeta.

Također, na osnovu predstavljenih rezultata, utvrdili smo da je osnovni problem pri donošenju efektivne cjenovne odluke kako odabrati optimalnu kombinaciju profitnih margina i obima prodaje pri kojoj se maksimizira profitabilnost. U svrhu rješavanja ovog problema, interna finansijska analiza treba dati odgovor kako se troškovi mijenjaju sa obimom prodaje i koji minimalni obim prodaje treba ostvariti za svaku cijenu da bi profitabilnost ostala nepromijenjena. S druge strane, neophodno je napraviti analizu eksternih tržišnih uvjeta da bi se ustanovilo koji obim prodaje je realno očekivati za svaki od mogućih nivoa cijena. Dakle, kombinacija navedenih analiza omogućuje donošenje efektivnih cjenovnih odluka.

U okviru provedenog istraživanja, utvrdili smo da profitabilno utvrđivanje cijena započinje analizom tržišta i utvrđivanjem šta predstavlja pravu vrijednost za kupce. Nakon toga formira se ciljna cijena koja služi kao osnova za preduzeće da kroz svoje mikroekonomske, finansijske, marketinške i strateške odluke usmjerava sve resurse

u cilju profitabilnog kreiranja vrijednosti. Tek kada su ovi uvjeti ispunjeni, moguće je dugoročno ostvarivati visoku profitabilnost formiranjem cijena koje na adekvatan način obuhvataju kreiranu vrijednost. Iz navedenog zaključujemo da profitabilno utvrđivanje cijena kao disciplina zahtijeva integraciju mikroekonomskih, finansijskih, marketinških i strateških odluka, čime je potvrđena prva pomoćna hipoteza.

U praktičnom dijelu rada testirali smo inkrementalnu analizu nepromijenjene kontribucione marže, na osnovu čega smo ustanovili da inkrementalna analiza daje informacije o tome kako se mijenjaju ukupni inkrementalni troškovi u zavisnosti od promjene obima prodaje i omogućuje da se za svaku cijenu utvrdi neophodni obim prodaje, pri kojem ukupni iznos kontribucije ostaje nepromijenjen. Ovo pomaže menadžerima da na osnovu poznavanja elastičnosti krive potražnje, mogućih reakcija kupaca i konkurencije donesu profitabilnu cjenovnu odluku, odnosno odaberu onaj scenario cijena - zahtijevani obim prodaje koji će maksimizirati nivo kontribucione marže u narednom periodu, čime smo potvrdili drugu pomoćnu hipotezu.

6. ZAKLJUČCI

Jedan od glavnih pokazatelja uspješnosti poslovanja svake profitno orijentisane organizacije predstavlja ostvareni nivo profita. Ako analiziramo uspješne kompanije koje ostvaruju visok nivo profitabilnosti, možemo ustanoviti da se njihov uspjeh zasniva na mogućnosti da na proaktivan način upravljaju uvjetima na tržištu, odnosno da utvrde šta predstavlja pravu vrijednost za kupce, da posjeduju neophodno znanje unutar organizacije te da se iz ideja profitabilno kreira proizvod i utvrđivanje cijena kojima se može obuhvatiti vrijednost. Zbog toga, profitabilno utvrđivanje cijena zajedno sa efektivnošću i intelektualnim kapitalom predstavljaju glavne faktore koji utječu na izgradnju konkurentnosti preduzeća.

Osnovni preduvjet za profitabilno utvrđivanje cijena je kreiranje vrijednosti koje se bazira na kompanijinim konkurentskim prednostima. Ovaj preduvjet predstavlja jasnu povezanost između utvrđivanja cijena i konkurentskih strategija koje se formulišu na bazi analize okruženja i osvarenih konkurentskih prednosti. Odabir jedne od tri generičke poslovne strategije: vodstvo u troškovima, diferencijacija ili fokusiranje, ima glavni utjecaj na prijedlog vrijednosti, jer od njenog izbora zavisi organizacioni dizajn, koncept proizvoda, odnosno kreiranje ukupne marketing strategije bazirane na vrijednosti usaglašene sa generičkom poslovnom strategijom, kao i troškovi koji pri tome nastaju.

Troškovi, kao interna ograničenja, imaju veliki utjecaj u ukupnoj cjenovnoj strategiji jer se na osnovu njih vrši izbor koje proizvode, s kojim diferencirajućim osobinama i u kojim količinama proizvoditi i koja tržišta se mogu profitabilno pokriti. Primjena bilo koje metode utvrđivanja cijena neće donijeti željene rezultate u pogledu profita-

bilnosti ako kreirani proizvod kupci nedovoljno vrednuju, odnosno ako su troškovi veći od percepcije vrijednosti koju je kupac spreman da plati. Dakle, nakon definisanja ciljne cijene, ključni ograničavajući faktor na marketing strategiju u procesu kreiranja vrijednosti za kupca zasniva se činjenici da ukupni troškovi moraju biti manji od percepcije vrijednosti.

Kako svi kupci nemaju istu percepciju vrijednosti, marketing strategija mora biti fokusirana samo na one segmente kupaca koje je moguće profitabilno opsluživati, što implicira zamjenu marketinga vođenog kupcima, koji se kratkoročno fokusira na zadovoljstvo svih kupaca i ostvarenje svake prodaje, s marketingom baziranim na vrijednosti koji se fokusira na kreiranje, komuniciranje i obuhvatanje vrijednosti kod ciljne grupe kupaca.

Nakon kreiranja vrijednosti, utvrđivanja ciljnih segmenata kupaca, daljnje aktivnosti u okviru cjenovne strategije su definisanje cijena baziranih na vrijednosti i njihova taktička implementacija, odnosno formiranje finalnih transakcijskih cijena. Osnovni problem koji se javlja pri utvrđivanju cijena jeste kako pronaći optimalnu kombinaciju profitnih margina i obima prodaje kojom se maksimizira profitabilnost. Primjena neke od klasičnih metoda utvrđivanja cijena, bilo da je zasnovana na troškovima, konkurenciji ili kupcima, često ne donosi željene rezultate u pogledu profitabilnosti jer ne uzima u obzir sve inpute neophodne za donošenje profitabilnih cjenovnih odluka. Da bi se utvrdilo kako će cijena utjecati na obim prodaje, neophodno je poznavati percepciju vrijednosti ciljne grupe kupaca, cjenovnu elastičnost potražnje, ponude konkurencije i predvidjeti njihove moguće reakcije na promjenu cijene. Sa druge strane, da bi se utvrdile profitne margine, neophodno je poznavati relevantne troškove i kako se oni mijenjaju u zavisnosti od promjene obima prodaje.

Kao jedan od načina rješavanja ovog problema može se koristiti inkrementalna analiza nepromijenjene kontribucione marže. Ova analiza omogućuje integraciju različitih pristupa utvrđivanju cijena, odnosno spoj finansijskog modela utvrđivanja cijena na bazi troškova s mikroekonomskim i marketinškim konceptima utvrđivanja cijena. Zasniva se, također, na kreiranju niza scenarija cijena/obim prodaje, pri kojima nivo profitabilnosti ostaje nepromijenjen. Ova analiza, za razliku od finansijskih metoda utvrđivanja cijena, ne formira cijene na bazi troškova, već omogućuje menadžerima da, na osnovu poznavanja trenutnih tržišnih uvjeta, cjenovne elastičnosti potražnje kao i mogućih reakcija konkurenata, odaberu onaj scenario cijena/obim prodaje koji je najrealniji i koji omogućuje maksimiziranje profitabilnosti.

SU

The

of i

pov

ges

In ,

suc

ma

steo

the

On

foci

pro

acc

per

Sin

sior

inci

nag

sale

cos,

on,

Key

LI]

1.

2.

3.

4.

DEVELOPMENT OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES BASED ON A PROFIT-ORIENTED PRICING

SUMMARY

The price of a product or service that company produces, represents the only element of the marketing mix that brings revenue, and in that manner it represents the most powerful profit lever to which the company can influence, since even the small changes in price have a significant impact on the amount of an achieved operating profit. In recent years, companies have paid much greater attention to other profit levers such as cost and volume sales, convinced that prices are already determined by the market and that the price level can be slightly affected. In this paper we researched steel industry in terms of selecting the best pricing models with special reference to the example of ArcelorMittal Zenica.

On the example of Arcelor Mittal Zenica, the manufacturer of steel product that is focused on the Balkan region, we have shown that although they are standardized products, each manufacturer within the range of market prices form the price lists in accordance with their own business objectives based on knowledge of the customers' perception about the quality of their products and forecasting competitors activities.

Since the profit level is low, it is necessary to pay special attention to pricing decisions because wrong decisions significantly jeopardize profitability. In this case, the incremental analysis of unchanged contributing profit is a useful tool that helps managers to make profitable pricing decisions, and to choose the one price-scenario or sales scope that maximizes the profitability, all based on the companies' goals, own costs and current market situation. A desk research method is used for data collection, and appropriate scientific method is used for processing of collected data.

Keywords: *Price, financial analysis, profit.*

LITERATURA

1. Baletić, Z., et al, 1995. „Ekonomski leksikon“, Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“, Zagreb.
2. Holden, R.K., Burton, M.R., 2008. „Pricing with Confidence“ John Wiley, New Jersey.
3. Kotler, Ph. Armstrong, G, 2005. „Principles of Marketing“, 11th edition, Prentice Hall.
4. Ronald J. Baker, 2006. „Pricing on Purpose: Creating and Capturing Value“,

John Wiley & Sons.

5. Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, 2000., „Ekonomija“, 15. izd., MATE, Zagreb.
6. Bain, J., S., 1967. „Chaberlin's Impact on Microeconomic Theory“, u R.E. Kuenne (ur.), Studies in Impact of Monopolistic Competition Theory.
7. Bruce S. Old, Joel P. Clark, 1985. „The competitive Status of the U.S. Steel Industry: A Study of the Influences of Technology in Determing International Industrial Competitive Advantage“, National Academy Press, Washington D.C.
8. A Steel Business Briefing Publication, 2008. „Global Market Outlook“.
9. A Steel Business Briefing Publication, 2009. „Global Market Outlook“.
10. Eurofer, 2009.
11. Financial Times, 07.08.2009.
12. SIMENS VAI, 2009., Metals and Mining magazine, issue 1.
13. SBB Breaking News: 2010. „ArcelorMital to idle three European blast furnaces“.
14. Business Monitor, 2009., International-Emerging Europe Monitor, issue 10.
15. Interna dokumentacija kompanije Arcelor Mittal Zenica.

Alc

SA

Us

zap

pop

usn

pot

obr

obr

usp,

Ur

cija

svij

Kac

mla

nice

80 s

Klj

JEI

1. U

Lju

druš

jaju

1 E