

Predatorsko određivanje cijena

Džepina, Suzana

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:177438>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-03**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“

SUZANA DŽEPINA

PREDATORSKO ODREĐIVANJE CIJENA

Završni rad

Pula, rujan 2019.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“

SUZANA DŽEPINA

PREDATORSKO ODREĐIVANJE CIJENA

Završni rad

JMBAG: 0303059778

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Politika konkurencije

Znanstveno područje: društvene znanosti

Znanstveno polje: ekonomija

Znanstvena grana:

Mentor: izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić

Pula, rujan 2019.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Suzana Džepina, kandidatkinja za prvostupnicu Ekonomije i turizma izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju bilješke i bibliografija. Izjavljujem da ni jedan dio Završnoga rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranoga rada, te ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za neki drugi rad na bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Studentica

Puli 16. rujna 2019.



IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Suzana Džepina, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Predatorsko određivanje cijena“ upotrijebi da tako navedeno autorsko djelo objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te preslika u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu sa Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli 16. rujna 2019.

Potpis

Sažetak

Tema završnog rada je Predatorsko određivanje cijena. Glavni cilj poduzeća je opstanak na tržištu, ostvarenje dobiti i povećanje tržišnog udjela. Tako se poduzeća odlučuju za dvije metode određivanja cijena. Jedna od metoda je da maksimiziraju dobit visokim cijenama i ekskluzivnim proizvodima visoke kvalitete, a druga metoda je povećanje tržišnog udjela određivanjem nižih cijena. Određivanjem cijene ispod razine cijena konkurencije znači da poduzeće ili snižava cijene ili ih drži konstantnima, iako konkurencija svoje proizvode povišuje, a time poduzeće nastoji privući kupce. Ako je proizvod prema svojim karakteristikama ekskluzivan, potrošači su za njega spremni platiti veću cijenu. U tom slučaju, poduzeće može odrediti cijenu iznad razine cijena konkurencije. Određivanje nižih cijena od konkurencije je predatorsko određivanje cijena koje je u ovom radu pobliže objašnjeno.

Ključne riječi: predatorsko određivanje cijena, cijena, izbor cjenovnih cijena, stupnjevi određivanja cijena, modeli predatorskog ponašanja

Abstract

The topic of the paper is Predatory pricing. The main goal of the company is to survive in the market, make a profit and increase its market share. So companies are opting for two pricing methods. One method is to maximize the profits of high prices and high quality exclusive products, and the other method has increased the market share of lower pricing. Pricing below the competition price means companies either lowering prices or keeping them constant, even though the competition of their products raises them, time the company strives to attract customers. If the manufacturer is exclusive in its characteristics, consumers are willing to pay a higher price for it. In this case, the company may set a price above the price level of competition. Determining a lower price than a competitor is a predatory pricing which is published in more detail in this paper.

Keywords: predatory pricing, price, choice of pricing, stages of pricing, models of predatory behavior

Sadržaj

| | |
|---|-----------|
| 1. UVOD..... | 1 |
| 2. ODREĐIVANJE CIJENA | 3 |
| 2.1. Izbor cjenovnih ciljeva | 3 |
| 2.1.1. <i>Preživljavanje</i> | 3 |
| 2.1.2. <i>Profit</i> | 3 |
| 2.1.3. <i>Povrat uložениh sredstava</i> | 4 |
| 2.1.4. <i>Udio poduzeća na tržištu</i> | 4 |
| 2.1.5. <i>Likvidnost</i> | 5 |
| 2.1.6. <i>Status quo</i> | 5 |
| 2.1.7. <i>Kvaliteta proizvoda</i> | 6 |
| 2.2. Stupnjevi određivanja cijena | 6 |
| 2.2.1. <i>Utvrđivanje ocjene ciljanog tržišta i njegove kupovne moći.....</i> | 7 |
| 2.2.2. <i>Procjena potražnje</i> | 8 |
| 2.2.3. <i>Analiza odnosa potražnje, troškova i profita</i> | 8 |
| 2.2.4. <i>Procjena cijena konkurenata</i> | 9 |
| 2.2.5. <i>Odabir politike cijene.....</i> | 10 |
| 2.2.6. <i>Odabir metoda za utvrđivanje cijena</i> | 11 |
| 2.6. Određivanje konkurentne cijene | 15 |
| 3. DEFINIRANJE POJMA PREDATORSKO ODREĐIVANJE CIJENA..... | 16 |
| 4. MODELI PREDATORSKOG PONAŠANJA | 20 |
| 5. ANALIZA – KAKO ZNAMO KORISTE LI PODUZEĆA PREDATORY PRICING | 22 |
| 6. PRIMJER PREDATORY PRINCING | 28 |
| 7. ZAKLJUČAK..... | 31 |
| LITERATURA | 33 |
| POPIS SLIKA | 36 |

1. Uvod

Zbog velike ponude na tržištu potrošači postaju sve zahtjevniji, a poduzeća nastoje pratiti trendove te prilagođavati svoju ponudu zahtjevima tržišta. Danas se na tržištu susrećemo s mnogobrojnim poduzećima koji svakodnevno povećavaju svoju ponudu s ciljem opstanka na tržištu.

Da bi poduzeća uspjela u svome cilju, potrebno je prilagoditi sve elemente marketinškog miksa, a to su: proizvod, cijena, promocija, distribucija. Ti elementi predstavljaju interne varijable, odnosno varijable na koje poduzeće može utjecati. Veliku pažnju poduzeća posvećuju upravo na oblikovanje cijena. Cijena je vrlo važan element kojim se određuje potražnja.

Nailazeći tako na mnogobrojne ponuđače, dolazi do sukoba između istih. Svi oni imaju isti cilj, a to je isključiti konkurenciju s tržišta i postati jedini ponuđač proizvoda/usluga s maksimalnim udjelom na tržištu. Upravo zbog tog cilja poduzeća određuju ekstremno niske cijene kako bi privukli kupce, što nazivamo predatorskim ponašanjem. Upravo je to ono čime se bavi ovaj rad.

Izvori podataka na temelju kojih je rad napravljen većim dijelom su dobiveni iz izvora kao što su stručne knjige, stručni časopisi i relevantni portali. Što se tiče istraživačkog dijela rada, naveden je primjer predatorskog određivanja cijena te su najvažniji zaključci izdvojeni i napisani u posljednjem dijelu rada

Rad započinje pojašnjavanjem samih cijena i ciljeva cijena koji su važni za opstanak poduzeća. Poduzeće na temelju specifičnosti svoga posla određuju različite ciljeve koje nastoje postići sa cijenama. U slijedećem poglavlju pojašnjeno je predatorsko određivanje cijena. Određivanje predatorskih cijena jedna je od metoda određivanja cijena ispod razine cijena konkurencije. obilježje je predatorskog postupanja da poduzeće svoje proizvode, odnosno usluge privremeno prodaje po cijenama nižim od troškova, s ciljem da tržišne takmace istisne s tržišta ili da im spriječi pristup tržištu. U idućem poglavlju su objašnjeni modeli predatorskog ponašanja *deep pocket* model, model signalizacije i model reputacije. Model signalizacije usmjeren je na način putem

kojih predator može navesti konkurenciju na povlačenje s tržišta, model reputacije prikazuje rezultat koji donosi korištenje strategije *predatory pricinga*, i to u smislu sprečavanja budućih ulazaka na tržište. Model reputacije je oblik predatorskog ponašanja u kojem predator agresivno odgovara na konkurenciju s ciljem da spriječi ulazak novih, potencijalnih konkurenata na tržište.

Nakon toga slijedi najvažnije poglavlje koje se odnosi na analizu kako znamo da poduzeća primjenjuju predatorsko određivanje cijena. Postupak analiziranja predatorskog određivanja cijena je veoma osjetljiv i složen. Sastoji se od nekoliko koraka koji su detaljnije objašnjeni i obrađeni u radu.

Poglavlje koje predstavlja istraživački dio rada navodi primjer predatorskog ponašanja. Kao primjer predatorskog ponašanja spomenuta su dva poduzeća. Jedno poduzeće je ESC koje se bavi proizvodnjom benzol peroksida, dok je drugo AKZO koje se također bavi proizvodnjom benzol peroksida i proizvodnjom plastike.

Posljednje poglavlje je zaključak u kojem je dan osvrt na cjelokupni rad te u kojem su navedene najbitnije i najvažnije činjenice.

2. Određivanje cijena

Određivanje cijena je proces koji utječe na većinu odjela unutar poduzeća, uključujući financije, računovodstvo i proizvodnju te stoga ciljevi određivanja cijena moraju biti usklađeni s općom misijom i svrhom rada poduzeća. Različiti autori navode različite ciljeve te su u nastavku ovog poglavlja navedeni najčešći ciljevi od strane dva recentna autora.

2.1. Izbor cjenovnih ciljeva

Tipični ciljevi koji se postavljaju u procesu određivanja cijena prema Dibb et al.¹ su: preživljavanje, profit, povrat uložениh sredstava, udio poduzeća na tržištu, likvidnost, status quo i kvaliteta proizvoda.

2.1.1. Preživljavanje

Može se reći da je opstanak temeljni cilj kod određivanja cijena. Ukoliko se procijeni da su kratkoročni gubici i unutrašnji potresi nužni za preživljavanje, poduzeće će podnijeti te privremene poteškoće. S obzirom da je cijena varijabla koja je fleksibilna i pogodna prilagođavanju, njome se često služi kako bi se došlo do povećanja prometa do razine koja pokriva troškove organizacije.²

2.1.2. Profit

Često se može čuti fraza da je cilj poduzeća maksimiziranje profita za vlasnike poduzeća, no mora se shvatiti da je maksimiziranje profita rijetko kada operativni cilj zbog toga što je teško mjeriti njegovo ostvarivanje. Maksimiziranje profita ne mora nužno značiti postavljanje visokih cijena jer u određenim slučajevima postavljanje niskih cijena može dovesti do povećanja tržišnog udjela za poduzeće te to znači i

¹ Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferrell, OC. (1991) Marketing – europsko izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, str. 511.-513.

² Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014) Upravljanje marketingom, 14. izdanje, MATE D.O.O., Zagreb, str. 389.

povećani izvor prihoda. Ako poduzeće ostvaruje vrlo visoki profit, postoji vrlo izvjesna mogućnost da će se na takvo tržište uključiti novi konkurenti.³

2.1.3. Povrat uložениh sredstava

Važna stvar koju je potrebno imati na umu prilikom određivanja cijena jest postizanje određene stope povrata sredstava za poduzeće. Vlasnici svakog poduzeća žele što je prije moguće ostvariti povrat uložениh sredstava kako bi mogli ostvarivati dobit i nesmetano rasti.

Kotler⁴ navodi da popriličan broj poslovnih subjekata određuje cijene sa ciljem maksimiziranja sadašnjeg profita. Poduzeća koja imaju tako postavljene ciljeve procjenjuju potražnju i troškove koji se vezani za različite cijene te zatim odabiru onu cijenu koja će im donijeti maksimalni sadašnji profit, odnosno povrat ulaganja.

2.1.4. Udio poduzeća na tržištu

Jedan od ciljeva koja poduzeća nastoje postići sa svojim cijenama je povećanje tržišnog udjela. Ako poduzeće snizi cijene svojih proizvoda, vjerojatno će se povećati broj kupaca i postoji mogućnost da će se povećati tržišni udio za promatrano poduzeće.

Kada se radi o proizvodima koji su slični po kvaliteti, proizvod se može cjenovno diferencirati te se time potrošači potiču na kupnju određenog proizvoda. Pavičić et al.⁵ navode da su ovakve cjenovne politike česte nakon uvođenja novih proizvoda na tržište u slučajevima kada se cjenovnom diferencijacijom želi učvrstiti pozicija na tržištu i potaknuti rast.

³ Perreault, W., Cannon, J., McCharty, E. (2009) Basic Marketing: A marketing strategy planning approach – 17th ed., McGraw-Hill/Irwin, str. 460.

⁴ Kotler, P. (1997) Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola, Northwestern University, str. 496.

⁵ Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014) Osnove strateškog marketinga, Institut za inovacije – Školska knjiga, str. 297.

2.1.5. Likvidnost

Ponekad se poduzeća nađu u situacijama kada im je u kratkom roku potrebna gotovina iz različitih razloga (npr. žele se podmiriti postojeće obveze ili se žele uložiti sredstva u razvoj novog proizvoda) te iz tog razloga određuju cijene na razinama višim ili nižim od svojih uobičajenih cijena uz spoznaje o elastičnosti potražnje na cijenu.

Ako je potražnja za proizvodima neelastična, poslovni subjekti mogu osigurati veći priljev gotovine sa povišenjem cijene. Suprotno tome, ako je potražnja elastična i poslovni subjekt ima kapacitet za proizvodnju većih količina proizvoda, može si priuštiti snižavanje cijena.⁶

S obzirom da se radi o strategiji koja se upotrebljava na kraće rokove, jasno je da se ona upotrebljava u kombinaciji sa drugim politikama određivanja cijena. Teško je očekivati da će poduzeće jednom odrediti cijene i ostvarivati odlične poslovne rezultate uz konstantne cijene. One se moraju prilagođavati sukladno ponudi i potražnji na tržištu.

2.1.6. Status quo

Ponekad su vlasnici poduzeća izrazito zadovoljni sa pozicijom svojeg poduzeća na tržištu i tada postavljaju za cilj održavanje statusa quo. Kod određivanja cijena, ciljevi održavanja statusa quo mogu imati više dimenzija kao što su: održavanje određenog udjela na tržištu, nošenje sa cijenama konkurenata, stabilnost cijena i održavanje dobrog imidža poduzeća. Status quo može smanjiti rizik poslovanja poduzeća pomažući stabiliziranju potražnje, ali mora se shvatiti i da korištenje statusa quo kao cilja minimizira određivanje cijena kao konkurentsko sredstvo te to vodi prema klimi ne cjenovne konkurencije u nekoj industriji.⁷

⁶ Vranešević, T., Dvorski, S., Dobrinić, D., Staničić, S. (2008) Inovativni marketing, TIVA – Tiskara Varaždin, str. 53.

⁷ Perreault, W., McCharty, E. (2002) Basic Marketing: A global managerial approach – 14th ed., McGraw-Hill/Irwin, str. 489.

2.1.7. Kvaliteta proizvoda

Na svakom tržištu se mogu pronaći poduzeća koja se izdvajaju sa kvalitetom svojih proizvoda. Radi se o strategiji koja je dobra ako se kvalitetni proizvodi mogu prodavati po cijenama koje će poslovnim subjektima donijeti profite.

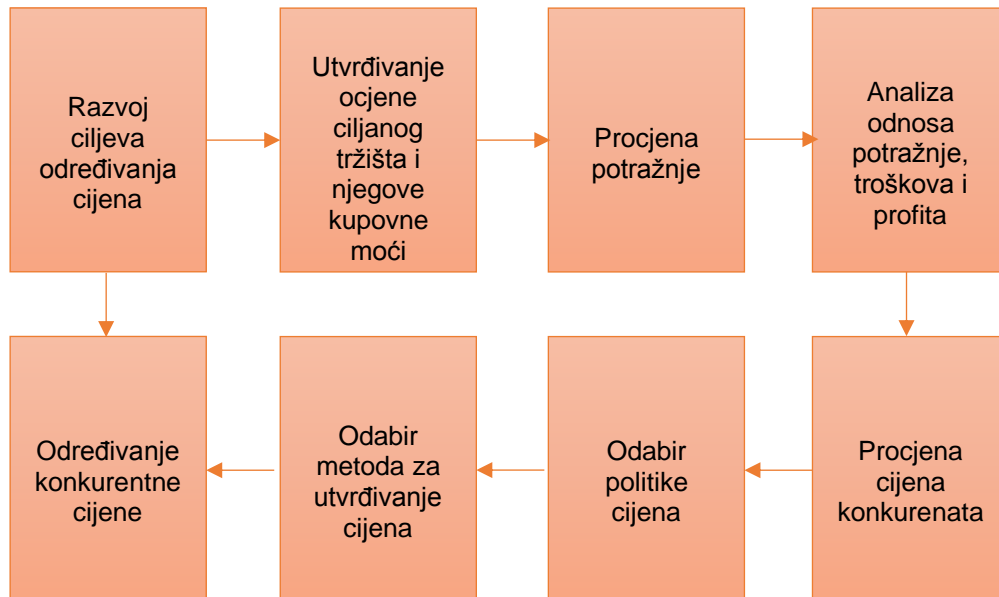
Peter i Donnelly⁸ navode kako je odjel marketinga izuzetno bitan zbog brendiranja proizvoda putem kojih se proizvode visoke kvalitete još dodatno diferencira u odnosu na konkurente. Primjer mogu biti Rolex i Tiffany's koji postavljaju visoke cijene jer su ih kupci spremni platiti zbog kvalitete proizvoda i prestiža.

2.2. Stupnjevi određivanja cijena

Izbor ciljeva određivanja cijena je važan zadatak zato što oni čini temelj za donošenje odluka o drugim stupnjevima određivanja cijena. Upravo zbog toga se ciljevi određivanja cijena moraju eksplicitno očitovati te stručnjaci za marketing moraju biti sigurni da su ciljevi određivanja cijena u skladu sa općim i marketinškim ciljevima poduzeća. U nastavku slijedi slika 1. na kojoj se mogu vidjeti koraci u određivanju cijena proizvoda.

⁸ Peter, J.P., Donnelly, J.H. (2009) Marketing Management: knowledge and skills – 9th ed., McGraw-Hill/Irwin, str. 163.

Slika 1. Stupnjevi određivanja cijena



Izvor: izrada autora prema Dibb et al.⁹

2.2.1. Utvrđivanje ocjene ciljanog tržišta i njegove kupovne moći

Cijena je vrlo važan element za svaki proizvod i ona zavisi o velikom broju čimbenika kao što su troškovi, ponuda i potražnja te brojni vanjski utjecaji. Važno je znati postaviti dobru procjenu za razinu cijena te prepoznati kupovnu moć potencijalnih kupaca.

Nakon što se odrede ciljevi određivanja cijena, poduzeća trebaju dobro razmisliti o potražnji na tržištu kao i o mogućoj potražnji kod korištenja različitih cijena. Ako se može procijeniti potražnja pri različitim razinama cijena, puno je lakše donijeti odluku o razini cijena koja će donijeti maksimalan profit.¹⁰

⁹ Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferrell, OC. (1991) Marketing – europsko izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, str. 532.

¹⁰ Bearden, W., Ingram, T., LaForge, R. (2003) Marketing: Principles & Perspectives – 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, str. 270.

Dobar primjer procijene cijena od strane poduzeća je postavljanje cijena u kinu. Većina posjetitelja kina nikada ne bi platila cijene soka, kokica i slatkiša negdje drugdje kao što to plaćaju u predvorjima kino dvorana. Poduzeća utvrđuju procjenu cijena od strane ciljnog tržišta i tada su u boljem položaju i znaju koliki naglasak trebaju staviti na cijene svojih proizvoda.¹¹

2.2.2. Procjena potražnje

Kotler et al.¹² navode tri faktora uz cijenu koji imaju utjecaj na utvrđivanje potražnje za proizvodima i uslugama. Kao prvi faktor navode preferencije kupaca koje se razlikuju zbog demografske raznolikosti, kulture i tehnologije. Preferencije kupaca se vrlo brzo mijenjaju te se aktualni podaci od neizmjerne velike važnosti za poslovne subjekte.

Sljedeći faktor koji autori izdvajaju su cijene supstituta. Ako konkurenti smanjuju cijene svojih proizvoda i povećavaju njegovu raspoloživost, neće biti lako drugim poduzećima koja imaju slične proizvode te će se morati boriti vjerojatno putem niskih cijena.

Treći faktor koji autori navode je kupovna moć kupaca. Ako kupci imaju sve veću kupovnu moć, za očekivati je da će rasti i potražnja za većinom proizvoda. Naravno, opet se može vratiti na preferencije kupaca i na osjećaj potrebe za kupnjom određenog proizvoda.

Utvrđivanje potražnje je vrlo zanimljiva strategija čijom kvalitetnom razradom mogu se dobiti vitalne informacije za razvoj poslovanja svakog poslovnog subjekta.

2.2.3. Analiza odnosa potražnje, troškova i profita

Na prvi pogled može se zaključiti da su potražnja, troškovi i profit povezani pojmovi. Da bi se ostvario profit potrebna je potražnja koja će u kombinaciji sa cijenama proizvoda premašiti troškove koji nastaju uslijed proizvodnje određenog proizvoda. Kako bi se bolje mogao razumjeti odnos između potražnje, troškova i profita potrebna

¹¹ Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferrell, OC. (1991) Marketing – europsko izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, str. 533.

¹² Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014) Upravljanje marketingom, 14. izdanje, MATE D.O.O., Zagreb, str. 375.

je granična analiza. Graničnom analizom se istražuje što se događa sa troškovima ako poduzeće poveća obujam proizvodnje za jednu jedinicu. Da bi se utvrdili troškovi proizvodnje, potrebno je razlikovati i razumjeti nekoliko vrsta troškova: stalni troškovi, prosječni stalni troškovi, promjenjivi troškovi, ukupni troškovi, prosječni ukupni troškovi, granični troškovi i granični prihodi.¹³

Granična analiza je samo jedan početni model koji pruža pomoć u određivanju cijena novih proizvoda prije nego što se utvrde troškovi i prihodi. U svakom slučaju, većina poduzeća može imati koristi ako razumije odnose između graničnog troška i graničnog prihoda.

Drugi pristup je onaj sa gledišta točke pokrića. Pomoću točke pokrića u odnos se stavljaju ukupni troškovi i obujam proizvodnje. Korištenjem točke pokrića omogućuje se određivanje cijene kojom se ostvaruje određena dobit i korisna je kod uvođenja novih proizvoda. Točka na kojoj se sijeku ukupni prihodi i ukupni rashodi naziva se točka pokrića i na toj točki su prihodi jednaki rashodima. Točka pokrića računa se za više cijena te poduzećima daje mogućnost analize dobiti i gubitka po različitim cijenama.¹⁴

Potražnja, troškovi i profit su vrlo bitni pojmovi u ekonomskoj teoriji. Potrebno je dobro razumjeti navedene pojmove i njihove utjecaje na poslovne rezultate. Svaki poslovni subjekt teži prema visokoj potražnji, niskim troškovima i maksimalnom profitu te se ove pojmove mora promatrati u zajedničkom kontekstu ako se žele ostvariti ciljevi poslovanja.

2.2.4. Procjena cijena konkurenata

Svako poduzeće mora znati cijene po kojima njegovi konkurenti prodaju svoje proizvode. Ta informacija je bitna jer može pomoći kod određivanja proizvoda i pozicioniranja na tržištu. Nakon što određeno poduzeće sazna cijene po kojima

¹³ Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferrell, OC. (1991) Marketing – europsko izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, str. 535.

¹⁴ Grbac, B. (2012) Stvaranje i razmjena vrijednosti, Sveučilište u Rijeci – Ekonomski Fakultet, str. 183.

njegovi konkurenti nastupaju na tržištu, može se donijeti odluka o razini cijena (niske, srednje ili visoke cijene) sa kojom će se nastojati zauzeti što bolja pozicija na tržištu.

Konkurentska prednost nastaje iz vrijednosti koju poduzeće stvara za svoje kupce, a koja premašuje njegove troškove proizvodnje. Vrijednost predstavlja ono što su kupci spremni platiti dok dodana vrijednost znači ponuda nižih cijena od onih konkurenata uz jednaku korist koju kupac ostvaruje ili iz pružanja jedinstvenih koristi koje nadoknađuju višu cijenu.¹⁵

Konkurenti predstavljaju prijetnju za svaki poslovni subjekt. Važno je usmjeriti se na ostvarivanje vlastitih ciljeva unatoč postojanju konkurencije te se treba znati nositi sa konkurentima. Konkurencija može biti i dobra jer ona tjera poslovne subjekte na razvoj poslovnih procesa i poboljšanje proizvoda te su onda krajnji rezultat zadovoljni kupci.

2.2.5. Odabir politike cijene

Sljedeći važan korak u procesu određivanja cijena je odabir adekvatne politike cijena. Postoji mnogo politika cijena koje koriste različita poduzeća. Odabir ovisi o mnogo različitih faktora te se radi o odluci za koju je potrebno iskustvo u donošenju odluka kao i kvalitetna procjena stanja na tržištu.

Previšić¹⁶ navodi da je politika cijena (eng. *pricing policy*) politika putem koje se određuje visina i fleksibilnost cijena u skladu sa strategijom marketinga i poslovnog upravljanja poduzeća. Direktor marketinga pomoću politike cijena kreira različite kombinacije marketinškog miksa, u skladu s ciljevima koji se žele ostvariti uz pomoć cijena. Politika cijena odnosi se na visinu cijena za različite varijante proizvoda ili cijenu u različitim fazama životnog ciklusa proizvoda, fleksibilnost, diskonte i druge popuste pojedinim kategorijama potrošača.

¹⁵ Porter, M.E. (2008) Konkurentska prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia – Zagreb, str. 22.

¹⁶ Previšić, J. (2011) Leksikon marketinga (2011) Ekonomski fakultet – Zagreb, str. 541.

Radi se o odlukama koje najčešće donose osobe koje su na čelnim pozicijama unutar poslovnih subjekata. S obzirom da su to odluke od izuzetne važnosti za poslovanje, logično je da ih donose osobe koje imaju najviše znanja i eksperti su u tom području.

2.2.6. Odabir metoda za utvrđivanje cijena

Pride i Ferrell¹⁷ navode da metode utvrđivanja cijena predstavljaju sustavno određivanje cijena poslovnih subjekata. Postoji više metoda određivanja cijena koje se grupiraju u tri temeljne skupine. Prvu skupinu predstavljaju metode koje su orijentirane na troškove, druga skupina je sastavljena od metoda koje se baziraju na potražnji dok posljednju skupinu čine metode koje su orijentirane prema konkurenciji.

- *Metoda određivanja cijena orijentirana na troškove*

Ovom skupinom metoda u fokus su stavljeni troškovi koji se moraju uzeti u obzir prilikom određivanja cijena. Troškovi su izuzetno bitna komponenta koja se mora dobro razmotriti kako bi se mogle donijeti odluke koje će imati pozitivan utjecaj na poslovanje poslovnih subjekata.

Dvorski i Kovšca¹⁸ navode kako menadžment poduzeća mora imati informacije o troškovima kako bi se mogle planirati i kontrolirati aktivnosti unutar poduzeća. Sukladno tome, autori navode da se može doći do zaključka kako se sve ekonomske odluke temelje na troškovima te se iz tog razloga upravljanju troškovima mora posvetiti izuzetna pozornost.

Jedna od dvije najčešće metode koje spadaju u ovu skupinu je metoda prosječnih troškova. Grbac¹⁹ tvrdi kako se po metodi prosječnih troškova cijene određuju na osnovi predviđanja prosječnih ukupnih troškova poslovanja po proizvedenoj količini proizvoda. Potrebno je odrediti cijenu po kojoj će se uz određeni volumen prodaje ostvariti dovoljni prihod koji će pokriti troškove i donijeti očekivanu dobit. Kako bi se

¹⁷ Pride, M.W., Ferrell, O.C. (2012) Marketing, South Western – Mason, str. 628.

¹⁸ Dvorski, S., Kovšca, V. (2011) Ekonomija za poduzetnike, TIVA tiskara – Varaždin, str. 173.

¹⁹ Grbac, B. (2012) Stvaranje i razmjena vrijednosti, Sveučilište u Rijeci – Ekonomski fakultet, str. 182.

ova metoda mogla iskoristiti potrebno je utvrditi odnose između fiksnih i varijabilnih troškova te razgraničiti troškove koji opterećuju određene proizvode iz proizvodnog programa.

Metoda koja se često koristi za određivanje cijena u trgovini je određivanje cijena dodavanjem profitne marže. Kod ove metode cijena proizvoda se formira dodavanjem određene profitne marže na troškove proizvoda. Premda postotak dodavanja profitne marže u trgovini na malo varira za različite skupine proizvoda, isti postotak se vrlo često koristi za određivanje cijena proizvoda unutar iste kategorije, a ponekad se isti ili približni postotak može standardizirati unutar jedne grane na razini maloprodaje.²⁰

- *Metode određivanje cijena orijentirane na potražnju*

Kod određivanje cijena proizvoda i usluga, uvijek se mora uzeti u obzir razina potražnje na tržištu. Kada je potražnja za određenim proizvodom visoka tada je i cijena visoka. U situacijama kada je potražnja mala, cijene proizvoda su na nižoj razini.

Prije nego što se donese odluka o metodi određivanja cijena za određeno tržište, donositelji odluka moraju biti svjesni kakva je potražnja na ciljanom tržištu. Potražnja označava količinu dobara i usluga koju su kupci spremni i voljni kupiti u određenom trenutku po određenoj cijeni. Potražnja je više od želje i motiva za obavljanje kupnje, to je i financijska mogućnost za izdvajanje određenih sredstva kako bi se mogla obaviti kupnja.²¹

Poduzeća trebaju procijeniti potražnju kod različitih razina cijena. Nakon što se ustanove prihodi koji se ostvaruju kod različitih razina cijena, treba se odabrati ona cijena po kojoj se ostvaruje najbolji financijski rezultat.

Gillespie²² navodi kako na potražnju za određenim proizvodom i uslugom najveći utjecaj imaju sljedeći faktori: razina cijena, kupovna moć potrošača, cijene

²⁰ Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferell, OC. (1991) Marketing – europsko izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, str. 537.

²¹ Bingham, F.G. (1997) Business marketing management, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois USA, str. 251.

²² Gillespie, A. (2007) Foundations of Economics, Oxford University Press, New York, str. 29.

konkurentskih proizvoda, cijene supstituta i komplementa te broj potencijalnih kupaca. Poduzeća moraju pomno razmotriti navedene faktore kako bi se donijela kvalitetna procjena o razini cijena koja će donijeti optimalne rezultate.

Metode određivanje cijena koje se odnose na potražnju prema Grbac²³ najčešće se koriste za određivanje cijena proizvoda na tržištima koja su prostorno udaljena. Na takvim tržištima su zbog različitih utjecaja iz makro marketinškog okruženje cijene različite. Situacija na takvim tržištima nastaje kao rezultat različitih društvenih utjecaja, ekonomske situacije, utjecaja pravnih, tehnoloških, demografskih snaga i drugih utjecaja. Osim toga, na potrebu za diferenciranjem cijena utječu i uvjeti poslovanja u različitim kanalima distribucije, vrsta potrošača te utjecaji izvan i unutar sezone.

- Metode određivanja cijena orijentirane na konkurente

Važan faktor koji se mora uzeti u obzir prilikom određivanja cijena proizvoda i usluga su cijene sa kojima konkurentska poduzeća nastupaju na tržištu. Ako se radi o tome da više konkurenata na tržištu ima vrlo slične proizvode po karakteristikama i kvaliteti, cijena može biti element koji će kupcima prevagnuti prilikom odluke o kupnji.

Ova metoda je vrlo značajna u uvjetima ako su konkurentski proizvodi gotovo homogeni i ako poduzeće opslužuje tržište na kojemu je cijena ključan element u marketinškoj strategiji. Kada neko poduzeće određuje cijene prema konkurentskim uvjetima, cijene može postaviti: iznad razine cijene konkurenata, u razini cijene konkurenata i ispod cijene konkurenata. Najčešći cilj uvođenja ove metode je povećanje prodaje ili udjela na tržištu.²⁴

Određivanje cijene ispod razine cijena konkurencije može biti oportunističko i predatorsko određivanje cijena. Ako se poduzeće odluči za određivanje cijena ispod razine cijena konkurencije, ono snižava cijene ili ih drži konstantnima premda konkurencija svoje cijene povišuje i to je oportunističko određivanje cijena. S druge

²³ Grbac, B. (2012) Stvaranje i razmjena vrijednosti, Sveučilište u Rijeci – Ekonomski fakultet, str. 184.

²⁴ Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferrell, OC. (1991) Marketing – europsko izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, str. 537.

strane, imamo predatorsko određivanje cijena koje je snižavanje cijena do nerazumno niske ili neprofitabilne razine kako bi se istisnula konkurencija s tržišta. Drugim riječima, poduzeće (predator) niskom cijenom čini štetu svojem profitu, ali mu je cilj još više štete nanijeti konkurentu. Za predatorsko određivanje cijena se može reći da je način zlouporabe vladajućeg položaja od strane dominantnog poduzeća jer dovodi do narušavanja slobodnog tržišnog natjecanja.²⁵

Pozicioniranjem cijene ispod razine cijene konkurencije, poduzeće stječe cjenovnu konkurentsku prednost kojom privlači ciljnu skupinu potrošača i tako se bori u procesu osvajanja novog tržišta ili širenju tržišnog udjela. Pozicioniranje cijene ispod razine konkurentske cijene ujedno je oblik zaštite poduzeća od ulaska novih konkurenata, no pritom je potrebno imati na umu dugoročno negativan utjecaj predatorskih cijena na profitabilnost u poslovanju poduzeća²⁶ Kada je osnovni cilj postići stabilnost cijena, one se formiraju na razini konkurentskih cijena.

Usklađivanje s cijenama konkurenata osobito je zastupljena praksa kod poduzeća koja nemaju lidersku poziciju na tržištu, već slijede politiku lidera putem prilagodbe cijene. Metoda je povoljna za korištenje kada proizvodi poduzeća i konkurencije imaju vrlo slične značajke i ne postoji osnova za diferencijaciju. Ukoliko poduzeće raspolaže proizvodima i uslugama koje imaju pozitivno različite značajke u odnosu na konkurentske proizvode, stvara se potencijal za postavljanje cijena na razini višoj od konkurentske.²⁷

Konkurentski orijentirane metode osiguravaju „*poduzeću da sagleda vlastiti proizvod i njegove odnose s konkurentskim proizvodima na sličan način na koji to rade potrošači. Međutim, konkurenti mogu mijenjati svoje cijene, cijene konkurenata ne moraju odražavati relativnu vrijednost proizvoda te osnova prema kojoj konkurenti određuju svoje cijene ne mora biti uvijek odgovarajuća niti mora odražavati stavove*

²⁵ Potnik Galić, K. (bez. d.) Upravljanje cijenama, Specijalistički diplomski studij “Trgovinsko poslovanje”, URL: <https://www.vup.hr/Data/Files/13110715051413.pdf>, pristupljeno: 10. rujna 2019.

²⁶ Škuflić, L., Turuk, M. (2013). Barijere ulaska malih i srednjih poduzeća u prerađivačku industriju u Hrvatskoj. Poslovna izvrsnost znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, 7(2), 23-40. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/166393>, Pristupljeno:10. rujna 2019.

²⁷ Previšić, J., Bratko, S. (2001). Marketing, Sinergija, Zagreb, str. 50.

*potrošača, tako da je u obzir potrebno uzeti i navedene negativne aspekte konkurentski orijentirane metode“.*²⁸

Predatorsko određivanje cijena je tema ovoga rada te će u nastavku rada biti pobliže pojašnjeno.

Ako se cijene određuju na temelju cijena konkurenata, poduzeća moraju temeljno istražiti cijene po kojima njihovi konkurenti prodaju proizvode. U te svrhe često se angažiraju razne specijalizirane istraživačke agencije ili se obavljanje tog posla organizira interno unutar samog poduzeća.²⁹

2.6. Određivanje konkurentne cijene

Prethodno pojašnjene politike određivanja cijena i metode određivanja cijena služe kao podloga za određivanje cijena proizvoda i usluga. Poduzeće u obzir mora uzeti i ciljeve određivanja cijena, znanje o ciljnom tržištu i utvrđivanju potražnje, cjenovnoj elastičnosti, troškovima i konkurentskim čimbenicima.

Dakle, postoji čitav niz čimbenika koji se trebaju uzeti u obzir prilikom donošenja odluka o razini cijena. U praksi je realnost potpuno drugačija te se cijene najčešće određuju nakon jednostavnih i kratkih analiza i postupaka planiranja. Poduzećima cijene proizvoda odgovaraju sve dok im donose dobar financijski rezultat te ponekad mogu dulje vrijeme držati jednake cijene dok je potražnja za proizvodima na zadovoljavajućoj razini.

Potrebno je postaviti realne prognoze i nastojati izbjeći improvizaciju prilikom određivanja cijena. Cijene se u najvećem broju slučajeva mogu brzo prilagođavati zahtjevima tržišta no ipak se njihovom postavljanju treba prići sa mnogo pozornosti.

²⁸ Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014) Upravljanje marketingom, 14. izdanje, MATE D.O.O., Zagreb, str. 376.

²⁹ Christ, P. (2009) Know This: Marketing Basics, Knowthis Media, Blue Bell, str. 297

3. Definiranje pojma predatorsko određivanje cijena

Kao što je već spomenuto u drugom poglavlju, predatorsko određivanje cijena spada pod konkurentski orijentirane metode određivanja cijena. Postojanje konkurencije može negativno djelovati na strategiju cijena ili politiku nekog poduzeća. Iz tog razloga nužno je prilikom planiranja, kreiranja i provođenja vlastite cjenovne politike pokušati anticipirati aktivnosti konkurencije na tom području.

U svojem radu Dixit³⁰ navodi definiciju određivanja predatorskih cijena koju je dao Vrhovni sud SAD-a, a koja glasi: „*određivanje predatorskih cijena predstavlja praksu određivanja cijena koje su ispod razine troška čija je svrha eliminirati konkurente u kratkom roku i smanjiti konkurenciju u dugom roku*“.

Prema Guiltinan i Gundlach³¹ određivanje predatorskih cijena jedan je od najpoznatijih oblika predatorskog ponašanja poduzeća, a podrazumijeva snižavanje cijena do nerazumno niske i neprofitabilne razine na tržištu s ciljem da oslabi, eliminira ili spriječi ulazak konkurenata na tržište.

Prema Cerovac³² predatorske cijene predstavljaju jedan od oblika zlouporabe vladajućeg poduzeća koje svoje proizvode ili usluge privremeno prodaje po cijenama nižim od proizvodne cijene s ciljem istiskivanja tržišnih takmaca s tržišta ili da im spriječi pristup, pri čemu poduzeće predator povećava svoj tržišni udio do moguće monopolizacije tržišta.

Prema Ružić³³, primjena predatorskih cijena je jedan od oblika zlouporabe vladajućeg položaja od strane dominantnog poduzetnika (predatora), koji svoje proizvode/usluge

³⁰ Dixit, A., Gundlach, G. T., Malhotra, N. K., Allvine, F. C. (2006.), Aggressive and Predatory pricing: Insights and Empirical Examination in the Airline Industry“, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 25, No. 2, str. 172–187., str. 173.

³¹ Guiltinan, J. P., Gundlach, G. T. (1996.), Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis, Journal of Marketing, Vol. 60, No. 3, str. 87-102., str. 87.

³² Cerovac, M. (2010), Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja, inačica za internet stranicu AZTN-a, prosinac 2010., URL: <http://www.aztn.hr/uploads/documents/rjenik.pdf>, Pristupljeno: 12. rujna 2019.

³³ Ružić, T. (2001) Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga, URL: http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_tr.pdf, Pristupljeno: 12. rujna 2019.

prodaje/pruža po tako niskim cijenama da istiskuje druge konkurente s mjerodavnog tržišta, sprječava pristup tržištu novim konkurentima, te uspješno povećava svoj tržišni udio do konačne monopolizacije tržišta.

Iz svih navedenih definicija može se zaključiti da je predatorsko određivanje cijena zlouporaba vladajućeg položaja od strane poduzetnik, koji svoje proizvode prodaje po izuzetno niskim cijenama kako bi istisnuo druge konkurente s tržišta te spriječio ulazak novih konkurenata. Kako bi ostvario svoj konačan cilj – monopol na tržištu, predator snižava cijene svojih proizvoda te trpi gubitke kako bi kasnije u budućnosti digao cijene te pokrio prošle gubitke.

Ciljevi primjene predatorski cijena su³⁴:

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

Poduzeće, u ovom slučaju poduzeće je predator, koji snižava cijenu s ciljem istiskivanja konkurencije s tržišta žrtvuje kratkoročne profite, ali zbog istiskivanja konkurenata s tržišta poboljšava profitabilnost na dugi rok. Nakon eliminiranja konkurenata podiže prodajnu cijenu svojeg proizvoda, kojom se oporavlja od troška nastalog zbog primjene predatorske cjenovne strategije.

Predatorsko ponašanje, odnosno *predatory pricing* manifestira se preniskim prodajnim cijenama proizvoda i ili usluga. Tada dolazi do narušavanja slobodnog tržišnog natjecanja, iz razloga što potrošači pozdravljaju praksu snižavanja cijena i poduzetnici je koriste u različite svrhe. Sve navedeno je razlog zašto je dokazivanje *predatory pricinga* teško.

³⁴ Piri Rajh, S. (bez d.). Materijal za izučavanje i pripremu za ispit iz kolegija Upravljanje cijenama. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. URL: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/MAR/spiri/UC_Nastavni%20materijal.pdf, Pristupljeno: 12. rujna 2019.

Razlika između niske prodajne cijene koja rezultira iz tržišnog natjecanja i niske prodajne cijene koja ju narušava je u tome da potonja ima smisla samo ako za posljedicu ima uklanjanje tržišnog takmaca s mjerodavnog tržišta. Osnova je u tome da poduzeće koje je predator žrtvuje kratkoročni profit, ali unaprjeđuje profitabilnost na dugi rok samo zato što istiskuje tržišnog takmaca s relevantnog tržišta te poslije toga naplaćuje višu prodajnu cijenu proizvoda ili usluge ispod ekonomskih cijena kako bi naveo takmaca koji ne može slijediti takvo snižavanje cijena da se povuče s tržišta. Kada je to i ostvareno poduzetnik koji primjenjuje takvu praksu i nakon toga ostaje sam na tržištu može ponovno povisiti cijene.³⁵

Da bi postojalo o *predatory pricing*, drugi konkurenti na tržištu moraju biti dovoljno slabi, a predator izuzetno financijski jak kako bi mogao podnijeti financijske gubitke do kojih dolazi primjenom *predatory pricinga*.

Faze provedbe predatorskih cijena imaju tri koraka³⁶:

1. Odluka i oblikovanje predatorske strategije.
To je faza provedbe u kojoj se izrađuje strateško i financijsko planiranje. Donose se promišljene odluke o cjenovnoj strategiji te o drugim mjerama provedbe.
2. Primjena strategije niskih cijena.
U ovoj fazi predator vrši pritisak na konkurente te trpi gubitke. Konkurentima prijeti isključenje s tržišta od strane predatora, ali i sprječavanje ulaska na tržište novih, potencijalnih konkurenata.
3. Povrat i ostvarivanje ekstra dobiti.
Predator je s tržišta istisnuo svu konkurenciju te podiže svoje cijene u odnosu na početne. Ostvaruje ekstra dobit te nadoknađuje gubitke.

³⁵ Narodne Novine. (2017). Zakon o postupcima naknade štete zbog povreda prava tržišnog natjecanja. URL: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2017_07_69_1607.html,
Pristupljeno: 12. rujna 2019.

³⁶ Cerovac, M. (2010), Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja, inačica za internet stranicu AZTN-a, prosinac 2010., URL: <http://www.aztn.hr/uploads/documents/rjenik.pdf>,
Pristupljeno: 12. rujna 2019.

Upravo zbog osjetljivosti postupka dokazivanja postojanja prakse *predatory pricinga*, koji prate izuzetno visoke novčane kazne za predatora, tek uz dokazanu finansijsku nadmoć predatora, vladajući položaj na mjerodavnom tržištu i visoke zapreke ulaska na isto, prodajna cijena ispod prosječnog varijabilnog troška proizvodnje može se smatrati predatorskom cijenom.

4. Modeli predatorskog ponašanja

Postoje tri različite vrste, odnosno modela predatorskog ponašanja³⁷:

1. „*deep pocket*“ model,
2. „*signalling*“ model (model signalizacije),
3. „*reputation*“ model (model reputacije).

Deep pocket model i *signalling* model su usmjereni na način putem kojih predator može navesti plijen na povlačenje s mjerodavnog tržišta, dok *reputation* model, ilustrira rezultat koji inducira strategija *predatory pricinga* u smislu sprečavanja budućih ulazaka na tržište.³⁸

Deep pocket model kao osnovnu ideju ima navođenje plijena na povlačenje s mjerodavnog tržišta, jer isti shvaća ili postaje svjestan činjenice da se suočava s težim financijskim ograničenjima u odnosu na predatora. U ovom slučaju, predator uvjerljivo prijeti „nadživljavanjem“ plijena dužim podnošenjem gubitaka, a svojim djelovanjem može u potpunosti iscrpiti financijske izvore i snagu plijena.³⁹

Ako predator naplati manju cijenu, plijen može navesti na povlačenje s mjerodavnog tržišta i primjenom modela *signalling*, odnosno signaliziranjem plijenu da za njega ne postoji mogućnost profitabilnog eksploatiranja mjerodavnog tržišta⁴⁰

U spomenutim modelima, predator ima informacijsku prednost u odnosu na plijen, a njome se koristi radi utjecaja na procjenu stanja i kretanja na tržištu od strane plijena. Nadalje, plijen smatra da mu je profitabilnije povlačenje s tržišta, odnosno spajanje s predatorom.⁴¹

³⁷ Ružić, T. (2001) Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga, URL: http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_tr.pdf, Pristupljeno: 12. rujna 2019.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

U modelu *reputation* odnosno model reputacije, predator agresivno odgovara na konkurenciju s ciljem sprečavanja budućih ulazaka na mjerodavno tržište. Reputacija djeluje kao zapreka ulasku na tržište, jer navodi potencijalne konkurente da vjeruju kako bi ulazak na to tržište naišao na vrlo oštar otpor, pa je malo vjerovatno da bi isti bio profitabilan, odnosno isplativ. S obzirom na to da je reputacija, karakteristika predatora, efekt sprečavanja ulaska na mjerodavno tržište može se primijeniti i na druga tržišta na kojima isti posluje.⁴²

Dok je model signalizacije usmjeren na način putem kojih predator može navesti konkurenciju na povlačenje s tržišta, model reputacije prikazuje rezultat koji donosi korištenje strategije *predatory pricinga*, i to u smislu sprečavanja budućih ulazaka na tržište. Model reputacije je oblik predatorskog ponašanja u kojem predator agresivno odgovara na konkurenciju s ciljem da spriječi ulazak novih, potencijalnih konkurenata na tržište.

⁴² Ibid.

5. Analiza – kako znamo koriste li poduzeća Predatory pricing

Postupak dokazivanja predatorskog ponašanja nekog poduzeća je veoma osjetljiv, otežan složen te sastoji se od nekoliko koraka, koji su⁴³:

1. analiza financijske situacije,
2. analiza mjerodavnog tržišta u smislu:
 - a. analiza zapreke ulazu novih konkurenata na tržište,
 - b. analiza tržišne strukture,
 - c. analiza položaja poduzeća,
3. analiza snižene prodajne cijene,
4. analiza ranijeg ponašanja poduzeća.

Analiza financijske situacije ili analiza financijskog izvještaja poduzeća, odnosno predatora podrazumijeva dokazivanje financijske snage poduzeća koja je dovoljna da poduzeće podnese ekonomski gubitak koji nastaje primjenom predatorskih cijena. Snižene cijene povoljne su za potrošače, ali samo kratkoročno gledano jer zbog financijske iscrpljenosti, poduzeća u pravilu nude uži izbor manje kvalitetnih proizvoda. Nadalje, istiskivanjem konkurencije s tržišta, koja se ne može nositi s tako niskim cijenama dominantnog poduzeća kako bi se nadoknadilo ekonomske gubitke, odjednom ili postupno poveća cijenu. Ako je istiskivanje konkurenata s tržišta dovelo dominantno poduzeće u monopolistički položaj, dolazi do znatnog porasta cijena kako bi se čim prije pokrio gubitak nastao primjenom navedene nedopuštene cjenovne strategije.⁴⁴

Analiza mjerodavnog tržišta u smislu analize zapreka ulazu novih konkurenata na tržište, analize tržišne strukture i analize položaja navodnog predatora podrazumijeva sljedeće. Ako poduzeće posluje na tržištu kojega karakteriziraju velike zapreke ulasku

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ružić, T. (2001) Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga, URL: http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_tr.pdf, Pristupljeno: 12. rujna 2019.

novih konkurenata (npr., visoki troškovi nabave opreme potrebne za pokretanje proizvodnje) i ako to poduzeće snižava cijenu, tada je vrlo vjerojatno da će se takav postupak smatrati predatorskim činom. Suprotno tome, ako je ulazak na tržište relativno lagan, u slučaju sniženja cijene se ne može tvrditi da postoji strategija predatorskih cijena. Nadalje, u slučaju predatorskog ponašanja nekog poduzeća potrebno je dokazati da je u pitanju poduzeće koje karakterizira dominantan položaj u okviru djelatnosti, te da su njegovi predatorski postupci usmjereni protiv točno određenog poduzeća kojega karakterizira slabija financijska i tržišna moć.⁴⁵

Analiza snižene prodajne cijene podrazumijeva određivanje predatorskih cijena predstavlja snižavanje prodajne cijene ispod razine koja je troškovno opravdana, pa se tako svjesno ostvaruje gubitak. Drugim riječima to znači da niti cijena više nije jedinstveni element marketinškog miksa koji poduzeću predstavlja izvor prihoda. Cijena takvog proizvoda je trošak i iz tog razloga si ovu cjenovnu strategiju mogu dopustiti poduzeća jake financijske i tržišne moći, koja proizvode veliki broj proizvoda, te posluju na više različitih tržišta, a ta se različitost tržišta odnosi kako na proizvodnu, tako i na geografsku dimenziju.⁴⁶

Ponašanje se može smatrati predatorskim ako veliko poduzeće provodi sniženje cijena u odnosu na jedno ili više manjih poduzeća koje su mu konkurenti. Pritom se određivanje cijene ispod prosječnog varijabilnog troška smatra iracionalnim ponašanjem poduzeća jer se time ne mogu maksimizirati profiti i time se javlja indikacija da postoji predatorsko ponašanje⁴⁷

Prosječni varijabilni trošak predstavlja omjer ukupnih varijabilnih troškova i ukupne količine proizvedenih jedinica proizvoda, a u kontekstu propisa o tržišnom natjecanju,

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Guiltan, J. P., Gundlach, G. T. (1996.), Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis, Journal of Marketing, Vol. 60, No. 3, str. 87-102., str. 87.

prosječni varijabilni trošak ujedno je i donja granica dopuštenog snižavanja prodajne cijene proizvoda od strane poduzeća koje ima vladajući položaj na tržištu⁴⁸.

Analiza ranijeg ili povijesnog ponašanja poduzeća se provodi kako bi se utvrdilo je li u dosadašnjem poslovanju poduzeća postojala slična praksa sniženja prodajnih cijena na istom ili nekom drugom tržištu, budući da praksa pokazuje da su predatori u prošlosti već primjenjivali ovu nedopuštenu cjenovnu strategiju.⁴⁹

Kako bi se analiziralo i identificiralo korištenje predatorskog ponašanja *Office of Fair Trading* razvio je trodjelni pristup identifikacije predatorskog ponašanja. Spomenuti pristup ispituje sljedeća područja:⁵⁰

- struktura relevantnog tržišta i karakteristike navodnog predatora, s ciljem utvrđivanja da li je predatorska strategija moguća, odnosno izvediva strategija,
- efekti navodne predatorske strategije na profitabilnost navodnog predatora,
- da li navodni predator namjerava eliminirati određenog konkurenta s mjerodavnog tržišta.

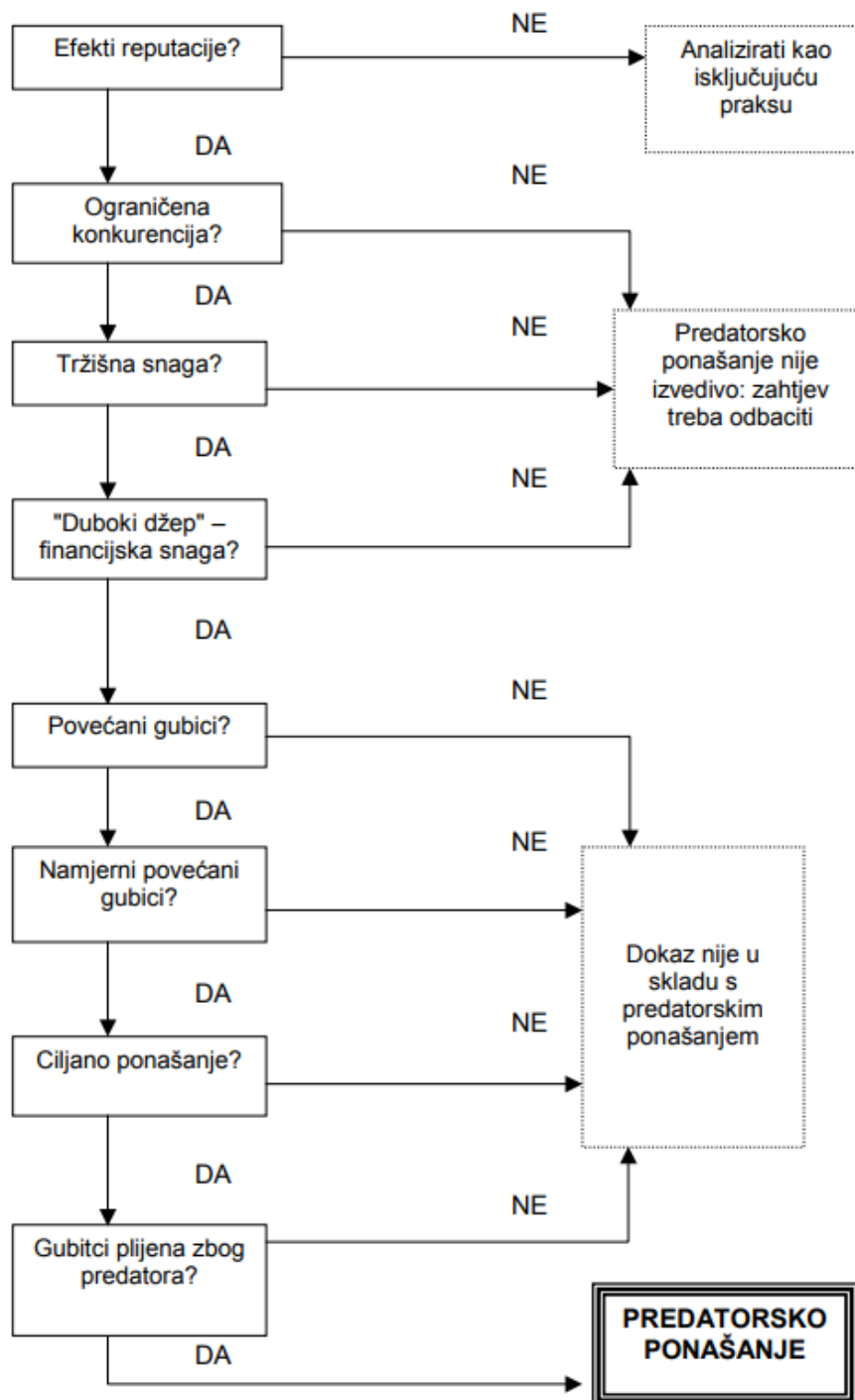
Spomenuta područja su međusobno povezana i potrebno ih je promatrati kao cjelinu. Ona ne predstavljaju konačna pravila, nego opća načela i smjernice koje se primjenjuju na većinu predatorskih slučajeva. Ako isti daju odgovore, koji upućuju na postojanje uvjeta nužnih za realizaciju prakse predatorskog ponašanja. Pristupa se analizi navodnog predatorskog ponašanja. Na slici 2. možemo vidjeti analizu i identificiranje predatorskog ponašanja.

⁴⁸ Cerovac, M. (2010), Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja, inačica za internet stranicu AZTN-a, prosinac 2010., URL: <http://www.aztn.hr/uploads/documents/rjenik.pdf>, Pristupljeno: 12. rujna 2019.

⁴⁹ Ružić, T. (2001) Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga, URL: http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_tr.pdf, Pristupljeno: 12. rujna 2019.

⁵⁰ Ibid.

Slika 2. Analiza i identificiranje predatorskog ponašanja



Izvor: Ružić, T. (2001) Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga, URL: http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_tr.pdf,
 Pristupljeno: 12. rujna 2019.

Predatory Pricing podrazumijeva snižavanje prodajne cijene proizvoda ili usluge ispod ekonomski opravdane cijene istih. Prema tome postavlja se pitanje koja je to ekonomski opravdana cijena? Ako promatramo na duži rok, svaki poduzetnik prihodom od prodaje proizvoda ili pružanja usluge mora pokriti svoje troškove, a to znači da prodajna cijena mora biti veća od prosječnog troška proizvodnje proizvoda. A ako gledamo na kratki rok, zbog nepovoljnih tržišnih uvjeta kad poduzetnik ne može prodavati proizvode ili pružati usluge po cijeni koja pokriva prosječni trošak proizvodnje, može se naći pred dilemom, da li proizvoditi ili zaustaviti proizvodnju. “Ako poduzetnik ne radi, ostvarit će gubitak u visini fiksnih (stalnih) troškova. Ako pak proizvodi i prodaje ispod cijene koštanja, gubitak će biti manji u onim slučajevima kad je prodajna cijena veća od prosječnog varijabilnog (promjenjivog) troška.”⁵¹ Upravo prosječni varijabilni trošak proizvodnje predstavlja donju granicu snižavanja prodajne cijene ispod cijene koštanja proizvoda ili usluge.⁵²

Prodajne cijene iznad prosječnog ukupnog troška proizvodnje ne smatraju se predatorskim. Cijene između prosječnog ukupnog troška i prosječnog varijabilnog troška proizvodnje predstavljaju ulaganje u promociju, ali nisu obranjiv argument na dugi rok. Stoga treba ispitati da li navodni predator pokriva svoje dugoročne izbježive troškove. Spomenuti troškovi, uključuju i fiksne i varijabilne troškove, ali ne uključuju zajedničke troškove ili potopljene troškove.⁵³

Upravo zbog osjetljivosti postupka dokazivanja postojanja prakse *predatory pricinga*, koji prate izuzetno visoke novčane kazne za predatora, tek uz dokazanu financijsku nadmoć predatora, vladajući položaj na mjerodavnom tržištu i visoke zapreke ulaska na isto, prodajna cijena ispod prosječnog varijabilnog troška proizvodnje može se smatrati predatorskom cijenom.⁵⁴

⁵¹ Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J. (1993), *Ekonomika poduzeća*, Ekonomski fakultet Zagreb u suradnji s Ekonomskim fakultetom Rijeka i Ekonomskim fakultetom Split, str. 281.

⁵² Ružić, T. (2001) *Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga*, URL: http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_tr.pdf, Pristupljeno: 12. rujna 2019.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

Postupak analiziranja predatorske cijene i dokazivanje postojanja prakse predatory pricinga vrlo je složen, pa je u samo nekoliko slučajeva na nivou Europske Unije dokazana predatorska praksa.

Kao sastavni dio ove analize, trebalo bi ispitati i da li navodni predator ostvaruje povećane gubitke. Naime, predatorska strategija je takvo ponašanje, gdje predator prihvaća kratkoročne gubitke radi eliminiranja konkurenta kako bi u budućnosti naplaćivao više cijene, te tako ostvario ekstra profite. Tako bi navodna predatorska strategija trebala voditi prema kratkoročnim povećanim gubicima predatora. Upravo iz tog razloga bi trebalo analizirati poslovanje navodnog predatora prije i nakon smanjenja prodajne cijene proizvoda ili usluge. Vremensko podudaranje ulaska novog natjecatelja na mjerodavno tržište i snižavanje prodajne cijene također upućuje na predatorsko ponašanje.⁵⁵

⁵⁵ Ibid.

6. Primjer Predatory Pricing

Jedan od oblika zlouporabe vladajućeg položaja predstavlja predatorno ponašanje, odnosno *predatory pricing*. Riječ je o ponašanju koje je kratkotrajnog vijeka, ali s dugoročnim ciljem eliminiranja postojeće ili odvratanja od novih ulazaka potencijalne konkurencije. Zahvaljujući svojem vladajućem položaju poduzeće primjenjuje taktiku kratkoročnog sniženja cijena kako bi postojećeg poduzetnika istisnuo s tržišta te ih potom podiže i dugoročno ostvaruje profit.⁵⁶

Predatorsko ponašanje se manifestira kroz dvije faze. U prvoj fazi, koja je ujedno i predatorska, poduzetnik snižava cijene i trpi gubitke. Za potrošače ova faza je osobito povoljna jer mogu kupovati proizvode po znatno nižim cijenama u odnosu na konkurenciju koja s druge strane trpi gubitke jer ne može adekvatno odgovoriti na tako niske cijene.

Logično je da u svojem poslovanju poduzetnik ne želi snositi gubitke, osim ako je motiviran drugim ciljevima. Jedan od impulsa može biti zadržavanje postojećeg monopolističkog položaja ili mogućnost širenja na novo tržište s istovremenim isključenjem ostale konkurencije. Poduzetnik je svjestan kako dugi vremenski period ne može snositi gubitke te će ovisno o tomu trajati prva faza. Zbog toga je nužna druga faza u kojoj će se poduzetnik oporaviti. U toj fazi postojeća konkurencija je već oslabljena te predator povisuje cijene. Sada potrošač mora više platiti za određeni proizvod, a zbog nepostojanja konkurencije nema izbora. U fazi oporavka predator postiže svoj dugoročni cilj u vidu povećanog profita. Također, još su nužne prepreke ulasku novim poduzetnicima. Kada ne bi bilo tako, u situaciji kada bi poduzetnik snizio cijene, ostala bi konkurencija ušla na tržište i odgovorila na takvo postupanje čime predator u drugoj fazi ne bi mogao nadoknaditi gubitke.

Kao primjer predatorskog ponašanja navest ćemo ESC koji se bavi proizvodnjom benzol peroksida. Benzol peroksid se koristi kao katalizator u proizvodnji plastike, ali

⁵⁶ Pošćić, A., (2012), Dokaivanje predaturnih cijena u europskom pravu tržišnog natjecanja, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 49, 3/2012., str. 553.-573.

i kao sredstvo za bijeljenje u mlinarstvu. ECS je svoje proizvodne kapacitete koncentrirao, a njegov najveći kupac je bio poduzetnik Allied Mills. S druge strane AKZO je proizvodio također benzol peroksid i uz to je bio usmjeren na proizvodnju plastike.⁵⁷

ESC htio proširiti svoje tržište na tržište plastike te je počeo prodavati organski peroksid od 15 do 20% jeftinije od AKZO. Nakon toga AKZO je izgubio svojeg najvećeg klijenta i potom prijetio kako će smanjiti cijene te je počeo snižavati cijene u području aditiva koji se dodaju brašnu. Sa smanjenjem cijena utjecao je na kupce ECS u Velikoj Britaniji. Njihovim klijentima je nudio benzol peroksid po velikim popustima, a u industriji plastike cijene nije dirao.⁵⁸

Nakon toga se ECS žalio Komisiji, a Komisija je donijela odluku kako je AKZO zloupotrijebio svoj položaj i time se utvrdilo predatorsko ponašanje, zbog nametanja predatorskih cijena.

AKZO se potom žalio ES-u kojemu je rekao kako nije riječ o predatorskom ponašanju već da je to bio uobičajen rast cijena među konkurencijom. ES je tada bio potvrdio da odluku Komisije, da je to bilo predatorsko ponašanje. Test koji je je ES koristio bio je poznat pod nazivom *Areeda Turner test*. Prema spomenutom testu cijena je predatorska ako je niža od kratkoročnih graničnih troškova za određeni proizvod ili uslugu. S obzirom na to da je teško odrediti koji su troškovi granični, uzimaju se u obzir prosječni varijabilni troškovi. Prema tome će se cijena ispod prosječnih varijabilnih troškova će se smatrati kao predatorska, dok cijena iznad prosječnih varijabilnih troškova neće biti predatorska.⁵⁹

Komisija nije primijenila *Areeda Turner test*, jer je pretpostavka da su cijene predatorske samo kada su ispod graničnog troška. Prema Komisiji štetne posljedice za tržišno natjecanje mogu nastati bez obzira određuje li predator svoje cijene ispod ili iznad vlastitih troškova. Nadalje, jedini i dovoljni dokaz je namjera za uklanjanje

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.

konkurencije ili ograničavanje tržišnog natjecanja. Komisiju nisu zanimali odnosi između cijena i troškova proizvodnje.⁶⁰

Za razliku od Komisije ES je test namjere kombinirao s testom analize troškova. Prema ES-u zabranjuje se da poduzetnik u vladajućem položaju jača svoj položaj uporabom metoda koje izlaze izvan okvira pravila tržišnog natjecanja. Također, navodi se kako svaka konkurencija temeljena na cijenama nije zakonita. Stoga, cijene ispod prosječnih varijabilnih troškova, odnosno one koje ovise o proizvedenoj količini, a pomoću kojih poduzetnik želi istjerati svoju konkurenciju, smatraju se zlouporabom. Smatra se da je jedini cilj poduzetnika smanjiti cijene kako bi izguralo konkurenciju s tržišta te kako bi nakon toga podiglo cijene i time iskoristilo svoj monopolski položaj.⁶¹

ES uzima u obzir odnos cijene i troškova, ali taj test u određenim okolnostima nadopunjuje s testom namjere. Kombinira se test temeljen na troškovima s testom koji pazi na strategiju i ponašanje poduzetnika. ES je potvrdio kako je AKZO doista prijetio snižavanjem cijena kako bi spriječio ulazak ECS na tržište plastike. Cijene koje su bile iznad varijabilnih troškova, ali ispod ukupnih troškova također su određene kao predatorske jer su uvedene s namjerom isključivanja ECS s tržišta. Bile su niže od onih koje su bile nužne za efikasno ponašanje i nisu imale nikakvo objektivno opravdanje.⁶²

Prema ES u je mogućnost nadoknade gubitka nije odlučujući faktor u procjenjivanju predatorskih cijena. Međutim, predatorske cijene mogu negativno utjecati na konkurenciju i kada vladajući poduzetnik ne može ili nema namjeru nadoknaditi nastale gubitke. Zbog toga ES smatra kako je uvijek važno ispitivati ponašanje poduzetnika.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

7. Zaključak

Svako poduzeće je specifično po načinu na kojem određuje cijene svojih proizvoda. U radu su detaljno pojašnjene različite politike određivanja cijena koje poduzeća koriste ovisno o specifičnostima proizvoda i usluga koje prodaju. Cijena je jedini faktor marketinškog spleta koji generira profit te se određivanju cijena mora pristupiti sa puno pažnje. Ukoliko su cijene postavljene na previsokoj razini, poduzeće neće moći prodati željenu količinu proizvoda. S druge strane, ako su cijene postavljene na vrlo niskoj razini pri kojoj vlada neočekivano velika potražnja, poduzeća propuštaju priliku za povećane prihode koji bi se ostvarili ako bi cijena proizvoda bila viša.

Kada je na tržištu mnogo konkurenata i kada je njihova veličina znatna, cijene konkurencije treba osobito uzeti u razmatranje kako bi se postigao cilj. Jedan od ciljeva je povećanje prodaje ili povećanje udjela na tržištu. Preporuka je da se kombiniraju dvije metode kako bi se došlo do razine cijena koje su nužne za ostvarivanje dobiti. To je kombinacija konkurentski orijentirane metode zajedno s troškovno orijentiranom metodom.

Poduzeće se može odlučiti da li će odrediti cijene ispod ili iznad razine cijena konkurencije ili u istoj razini kao i konkurencija. Poduzeće nastoji privući svoje kupce snižavanjem cijena ili ih držati konstantnima, ako određuje cijenu ispod razine cijena konkurencije. Poduzeće snižava cijene ili ih drži konstantnima, iako konkurencija svoje cijene povisuje. Poduzeće može cijenu odrediti i izrazito nisko kako bi se ostvarila značajna prednost u odnosu na konkurente. Međutim, niske cijene nisu dugoročno opravdana taktika jer mogu ozbiljno ugroziti rezultate poslovanja poduzeća.

Poduzeće određuje cijenu iznad razine cijena konkurenata, kada je proizvod po svojim obilježjima specifičan, poseban ili ekskluzivan. Potrošači su za njega spremni platiti i višu cijenu. Kada na tržištu postoji nekoliko poduzeća koji imaju slične proizvode, oligopol, često se primjenjuje metoda određivanje cijena na razini cijena konkurencije. Navedena metoda pretpostavlja da će poduzeće slijediti lidera u toj industrijskoj grani i prilagođavati svoje cijene tim promjenama.

Predatorska cijena se utvrđuje analizom troškova na način da se pretpostavlja kako su cijene ispod prosječnih varijabilnih predatorske. Cijene iznad prosječnih varijabilnih troškova, ali ispod prosječnih ukupnih troškova neće biti predatorske osim ukoliko su dio politike eliminacije konkurencije.

Važno je razlikovati okolnosti normalnog tržišnog natjecanja gdje poduzetnici svojim boljim i kvalitetnijim proizvodima istiskuju konkurente od situacija predatorskog ponašanja (*predatory pricing*). Za razgraničenje prihvatljivih od nedopuštenih ponašanja koristi se AKZO test prema kojem se predatorska cijena utvrđuje analizom troškova na način da se pretpostavlja kako su cijene ispod prosječnih varijabilnih troškova predatorske cijene. Cijene iznad prosječnih varijabilnih troškova, ali ispod prosječnih ukupnih troškova neće biti predatorske, osim ako su dio politike eliminacije konkurencije.

Iz navedenog razloga uzima se u obzir odnos cijene i troškova, pri čemu se u određenim okolnostima nadopunjuje testom namjere. Iako se javljaju mišljenja kako bi AKZO test trebalo kombinirati s testom nadoknade gubitka čini se kako je ipak dovoljan test temeljen na troškovima uz uzimanje u obzir strategije i ponašanja poduzetnika.

Literatura

1. Bearden, W., Ingram, T., LaForge, R. (2003) Marketing: Principles & Perspectives – 4th edition, McGraw-Hill/Irwin
2. Bingham, F.G. (1997) Business marketing management, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois USA
3. Cerovac, M. (2010), Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja, inačica za internet stranicu AZTN-a, prosinac 2010., URL: <http://www.aztn.hr/uploads/documents/rjenik.pdf>, Pristupljeno: 12. rujna 2019.
4. Christ, P. (2009) Know This: Marketing Basics, Knowthis Media, Blue Bell
5. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferrell, OC. (1991) Marketing – europsko izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, str. 511.-513.
6. Dixit, A., Gundlach, G. T., Malhotra, N. K., Allvine, F. C. (2006.), Aggressive and Predatory pricing: Insights and Empirical Examination in the Airline Industry“, Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 25, No. 2, str. 172–187
7. Gillespie, A. (2007) Foundations of Economics, Oxford University Press, New York
8. Grbac, B. (2012) Stvaranje i razmjena vrijednosti, Sveučilište u Rijeci – Ekonomski Fakultet
9. Guiltan, J. P., Gundlach, G. T. (1996.), Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis, Journal of Marketing, Vol. 60, No. 3, str. 87-102.
10. Jelavić, A., Ravlić, P., Starčević, A., Šamanović, J. (1993), Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb u suradnji s Ekonomskim fakultetom Rijeka i Ekonomskim fakultetom Split
11. Kotler, P. (1997) Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola, Northwestern University
12. Kotler, P., Keller, K., Martinović, M. (2014) Upravljanje marketingom, 14. izdanje, MATE D.O.O., Zagreb

13. Narodne Novine. (2017). Zakon o postupcima naknade štete zbog povreda prava tržišnog natjecanja. URL: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2017_07_69_1607.html, Pristupljeno: 12. rujna 2019.
14. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014) Osnove strateškog marketinga, Institut za inovacije – Školska knjiga
15. Perreault, W., Cannon, J., McCharty, E. (2009) Basic Marketing: A marketing strategy planning approach – 17th ed., McGraw-Hill/Irwin
16. Peter, J.P., Donnelly, J.H. (2009) Marketing Management: knowledge and skills – 9th ed., McGraw-Hill/Irwin
17. Piri Rajh, S. (bez d.). Materijal za izučavanje i pripremu za ispit iz kolegija Upravljanje cijenama. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. URL: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/MAR/spiri/UC_Nastavni%20materijal.pdf, Pristupljeno: 12. rujna 2019.
18. Porter, M.E. (2008) Konkurentaska prednost – postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia – Zagreb
19. Potnik Galić, K. (bez. d.) Upravljanje cijenama, Specijalistički diplomski studij “Trgovinsko poslovanje”, URL: https://www.vup.hr/_Data/Files/13110715051413.pdf, pristupljeno: 10. rujna 2019.
20. Pošćić, A., (2012), Dokaivanje predatornih cijena u europskom pravu tržišnog natjecanja, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 49, 3/2012., str. 553.-573.
21. Previšić, J., Bratko, S. (2001). Marketing, Sinergija, Zagreb
22. Pride, M.W., Ferrell, O.C. (2012) Marketing, South Western – Mason
23. Ružić, T. (2001) Analiziranje i dokazivanje predatory pricinga, URL: http://www.aztn.hr/uploads/documents/o_nama/strucni_clanci/tatjana_ruzic/1_tr.pdf, Pristupljeno: 12. rujna 2019.
24. Škuflić, L., Turuk, M. (2013). Barijere ulaska malih i srednjih poduzeća u prerađivačku industriju u Hrvatskoj. Poslovna izvrsnost znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, 7(2), 23-40. URL: <https://hrcak.srce.hr/file/166393>, Pristupljeno: 10. rujna 2019.

25. Vranešević, T., Dvorski, S., Dobrinić, D., Staničić, S. (2008) Inovativni marketing, TIVA – Tiskara Varaždin

Popis slika

| | |
|---|----|
| Slika 1. Stupnjevi određivanja cijena | 7 |
| Slika 2. Analiza i identificiranje predatorskog ponašanja | 25 |