

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZSEŽNOSTI OBLIKOVANJA CEN IZDELKOV ZA
MEDORGANIZACIJSKE TRGE**

Ljubljana, november 2014

MATEJ HLADNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Matej Hladnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom RAZSEŽNOSTI OBLIKOVANJA CEN IZDELKOV ZA MEDORGANIZACIJSKE TRGE, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Ičo Rojšek.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VLOGA IN POMEN CENE PRI KONKURIRANJU NA TRGU	2
2 PROCES OBLIKOVANJA CEN	4
2.1 Tradicionalen proces oblikovanja cen in kolo oblikovanja cen	5
2.2 Opredelitev strateške vloge cene	6
2.3 Določitev cenovnih ciljev	7
2.4 Ocena dejavnikov oblikovanja cen	8
2.4.1 Dejavnik povpraševanja – kupci	8
2.4.2 Dejavnik konkurence.....	9
2.4.3 Dejavnik stroškov.....	11
2.5 Določitev cenovne strategije	12
2.5.1 Strategije pozicioniranja glede na ceno in zaznano korist	13
2.5.2 Strategije cenovne diskriminacije	14
2.5.3 Strategija popustov	15
2.5.4 Cenovne strategije za nove izdelke	16
2.6 Izbira pristopa k oblikovanju cen	18
2.7 Izvedba in kontrola cenovnih odločitev.....	18
3 PRISTOPI K OBLIKOVANJU CEN	19
3.1 Oblikovanje cen na osnovi stroškov	19
3.2 Oblikovanje cen na osnovi konkurence	24
3.3 Oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca	27
3.4 Celoviti pristopi z upoštevanjem več vidikov	32
3.5 Pogostost obravnavanih pristopov k oblikovanju cen v praksi	34
4 MREŽA CENOVNIH SPOSOBNOSTI	36
4.1 Cenovna naravnost.....	39
4.2 Uresničitev postavljenih cen in cenovne sposobnosti	42
4.2.1 Cenovne sposobnosti.....	42
4.2.2 Človeški, sistemski in socialni kapital	43
4.2.3 Cenovne sposobnosti v okviru podjetja	45
4.2.4 Cenovne sposobnosti v razmerju s kupci	46
4.2.5 Cenovne sposobnosti vezane na vrhnji management.....	47
5 KVALITATIVNA RAZISKAVA O CENOVNI NARAVNANOSTI IN CENOVNI URESNIČITVI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU	48
5.1 Namen, cilji, metodologija in potek raziskave	48
5.2 Ugotovitve raziskave	50
5.2.1 Ugotovitve glede izbranega pristopa k oblikovanju cen	50
5.2.1.1 Razlogi za oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca in omejitve pri uporabi pristopa v podjetju A.....	53
5.2.1.2 Razlogi in omejitve pri oblikovanju cen v podjetju B	54
5.2.2 Razlikovalne značilnosti podjetij z različnimi pristopi	55
5.2.3 Ugotovitve glede cenovnih sposobnosti.....	59

5.2.3.1	Splošne cenovne sposobnosti	59
5.2.3.2	Cenovne sposobnosti, vezane na človeški kapital	60
5.2.3.3	Cenovne sposobnosti, vezane na sistemski kapital.....	60
5.2.3.4	Cenovne sposobnosti, vezane na socialni kapital	61
5.2.3.5	Cenovne sposobnosti v okviru podjetja	62
5.2.3.6	Cenovne sposobnosti v razmerju s kupci.....	63
5.2.3.7	Cenovne sposobnosti, vezane na vrhnji management	63
5.3	Mreža cenovnih sposobnosti za podjetji A in B.....	64
SKLEP.....		66
LITERATURA IN VIRI.....		70
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1: Kolo oblikovanja cen.....	5
Slika 2: Vloga cene in pozicioniranje	6
Slika 3: Krivulja povpraševanja in elastičnost povpraševanja.....	8
Slika 4: Alternativne strategije pozicioniranja z vidika cena-korist	13
Slika 5: Cenovne strategije za nove izdelke.....	16
Slika 6: Okvir za oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca.....	32
Slika 7: Mreža cenovnih sposobnosti.....	37
Slika 8: Mreža cenovnih sposobnosti za obravnavani podjetji	65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Podatki za izračun točke preloma in za CVP analizo	22
Tabela 2: Problemi pri uporabi pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca	36
Tabela 3: Izzivi položajev v mreži cenovnih sposobnosti	39

UVOD

V zadnjih letih se je, predvsem zaradi ekonomske krize, močno povečal pritisk na podjetja in jih tako prisilil v neizprosni boj za preživetje. V okviru teh pritiskov je zaznati tudi krepitev pritiskov na prodajne cene, ki se posledično nižajo in silijo podjetja v nedobičkonosne posle ali celo v cenovne vojne. Istočasno se krepi tudi moč predvsem kitajskih nizkocenovnih ponudnikov, ki so v marsikateri dejavnosti močno spremenili pogoje poslovanja. Vse naštetu sili podjetja v prilagoditve glede oblikovanja cen. Podjetja, ki se novim zakonitostim na trgih ne znajo prilagoditi, so prisiljena v cenovne borbe in stroškovne prihranke, ki pa v večini primerov ne pomenijo rešitve problema.

Da je tematika cenovnih razsežnosti potrebna raziskav, ugotavlja precej avtorjev, ki pri tem izpostavljajo teoretično in praktično neraziskanost cenovnih razsežnosti, predvsem za medorganizacijske trge (Brennan, Canning, & McDowell, 2007; Dolgui & Proth, 2010; Hinterhuber, 2004). Če se želi podjetje uspešno boriti proti vsem pritiskom in nevarnostim, mora prilagoditi pristop k oblikovanju cen ter razviti cenovne sposobnosti, ki določajo raven uresničevanja oblikovanih cen.

V skladu z napisanim je namen mojega magistrskega dela, na osnovi teoretičnih in znanstvenih izhodišč ugotoviti ter analizirati pristope k oblikovanju cen na medorganizacijskem trgu in cenovne sposobnosti podjetij, ki določajo uresničitev postavljenih cen, da bi tako nakazal pomen analize in raven (ne)uspešnosti pri oblikovanju ter uresnitvi postavljenih cen za posamezna podjetja.

Cilji magistrskega dela, s katerimi bom na osnovi relevantnih sekundarnih in primarnih podatkov uresničil namen, so:

- opredeliti proces oblikovanja cen in izpostaviti izbiro pristopa k oblikovanju cen kot ključno fazo oblikovanja cen;
- ugotoviti in predstaviti ključne pristope k oblikovanju cen in njihovo pogostost uporabe v podjetjih ter ugotoviti prakso v izbranih slovenskih podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskem trgu;
- analizirati vzroke za uporabljenost posameznih pristopov oblikovanja cen prek njihovih prednosti in slabosti ter izpostaviti neuporabo oblikovanja cen na osnovi vrednosti za kupca ter ugotoviti razloge za (ne)uporabo posameznih pristopov k oblikovanju cen v izbranih slovenskih podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskem trgu;
- analizirati in izpostaviti ključne ugotovitve o tem, kakšne značilnosti razlikujejo podjetja, ki cene oblikujejo na osnovi vrednosti za kupca, od podjetij, ki cene oblikujejo na drugih osnovah, ter ugotoviti, če se podobni vzorci kažejo tudi v preučevanih slovenskih podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskem trgu;
- analizirati in izpostaviti pomembnost cenovne uresnitve ter iz obsežne literature izpostaviti, kaj določa raven cenovne uresnitve;

- analizirati raven pozornosti izbranih slovenskih podjetij glede elementov, ki vplivajo na uresničitev postavljenih cen oz. na cenovno uresničitev;
- glede na ugotovitve o cenovni naravnosti in cenovni uresnitvi izpostaviti izhodiščni koncept, ki bo vključeval oba vidika, in določiti stanje posameznega preučevanega slovenskega podjetja glede na elemente, ki koncept določajo;
- empirične ugotovitve smiselno primerjati med analiziranimi podjetji in z ugotovitvami iz literature izpostaviti ugotovljene podobnosti ter vrzeli.

Magistrsko delo je metodološko zasnovano v dveh ločenih raziskovalnih delih. Prvi del vključuje pregled in analizo domače in tuje literature, predvsem znanstvenih prispevkov tujih avtorjev, na tematiko razsežnosti oblikovanja cen za medorganizacijske trge. Pri tem opisujem proces oblikovanja cen in izpostavljam vsebine pristopov k oblikovanju cen in cenovnih sposobnosti v podjetju. Drugi del magistrskega dela pa vključuje rezultate kvalitativne raziskave. Podatke za analizo bom zbral v obliki pol-strukturiranega globinskega intervjuja z dvema podjetjema, ki delujeta medorganizacijsko.

Temeljna raziskovalna teza magistrskega dela je, da morajo podjetja, ki poslujejo na medorganizacijskem trgu in ki so napredna pri izbiri pristopa k oblikovanju cen, posvečati veliko pozornosti cenovnim sposobnostim kot osnovi za kakovostno uresničitev postavljenih cen.

Magistrsko delo je strukturirano v petih poglavjih, od katerega se prva štiri poglavja vežejo na prikaz in analizo ugotovitev drugih avtorjev. V prvem poglavju izpostavljam splošni pomen cene. V naslednjem poglavju se osredotočam na sam proces oblikovanja cen in se pri opisovanju različnih korakov pri oblikovanju cen opiram na proces v obliki kolesa. V tretjem poglavju poudarjam pomen izbire pristopa k oblikovanju cen in pri tem izpostavljam tri osnovne pristope k oblikovanju cen ter prednosti in slabosti posameznih pristopov. V četrtem poglavju izpostavljam razlikovalne značilnosti podjetji, ki cene oblikujejo po določenem pristopu k oblikovanju cen. Prav tako v tej točki poudarjam tudi različne skupine cenovnih sposobnosti, ki so potrebne za kakovostno uresničitev oblikovanih cen. Kot uporaben pripomoček za slikovit prikaz naprednosti pri pristopu oblikovanja cen in cenovnih sposobnosti, ki so potrebne za kakovostno uresničitev oblikovanih cen, prikazujem mrežo cenovnih sposobnosti. V zadnjem poglavju opisujem namen, cilje, metodologijo in rezultate opravljene kvalitativne raziskave. Ugotovitve iz raziskave prikazujem ločeno po vsebinah, vezanih na pristope k oblikovanju cen, razlikovalne značilnosti med podjetji s posameznim pristopom k oblikovanju cen in cenovne sposobnosti. Končne ugotovitve slikovito prikazujem v mreži cenovnih sposobnosti, kjer se tudi opredelim glede temeljne raziskovalne teze. V sklepnem delu povzemam ključne ugotovitve celotnega magistrskega dela, opisujem možne razloge za razlike med podjetji in podajam predloge za prihodnje raziskovanje te tematike.

1 VLOGA IN POMEN CENE PRI KONKURIRANJU NA TRGU

V praksi obstaja več načinov, kako se prilagajati trgu in konkurenci. Garvin (v Sarokolae, Taghizadeh, & Ebrati, 2012, str. 75) ugotavlja, da večina podjetij za ohranitev konkurenčnih

sposobnosti in preživetje potrebuje predvsem dva osnovna dejavnika, in sicer višjo kakovost in nižje cene. Poleg osnovnih dejavnikov pa morajo podjetja nameniti pozornost tudi boljši storitvi, zanesljivosti, fleksibilnosti in doslednosti. Dolgui in Proth (2010, str. 101) trdita, da obstajajo trije načini za povečanje konkurenčnosti proizvodnega podjetja na trgu, in sicer nižanje proizvodnih stroškov, povečanje tržnega deleža in/ali ustrezna tržna prilagoditev cen. Avtorja ugotavljata tudi, da sta se avtomobilski in bančni sektor močno trudila izčrpati možnosti za nižanje stroškov in višanje tržnega deleža. Nižanje stroškov terja visoke investicije. Prav tako to velja za večanje tržnega deleža, ki je močno odvisen od konkurenčnosti izdelka glede bistvenih značilnosti. Proizvodna podjetja so zgodovinsko gledano večinoma zasledovala cilja nižanja proizvodnih stroškov in povečanja tržnega deleža. Obema navedenima ciljema se je v preteklosti namenjal veliko pozornosti; zanemarjalo pa se je cilj ustrezne prilagoditve cen glede na tržno stanje.

Trženjski splet, kot ga definirajo Aghaei, Vahedi, Kahreh in Pirooz (2014, str. 867), je nabor nadzorovanih in medsebojno soodvisnih trženjskih orodij, ki omogoča podjetju odzivanje na ciljnih trgih. Isti avtorji trženjski splet kot način iskanja ustreznega mesta na ciljnim trgu, definirajo kot (Aghaei et al., 2014, str. 867): »Predstaviti ustrezen izdelek, na priročnem mestu, po ustrezni ceni in v pravem času«. Londhe (2014, str. 336) poudarja, da trženjski splet ni le znanstvena teorija, temveč je konceptualni okvir, ki omogoča managerjem prilagajanje ponudbe, da bo le ta ustrezala kupcem. Ne glede na razumevanje trženjskega spleta preko 4 P-jev (Möller, 2006), 7 P-jev (Aghaei et al., 2014) ali drugače (Constantinides, 2006) je pomembnost cene kot elementa trženjskega spleta in kot elementa konkuriranja vse bolj prepoznana. V praksi se to posledično kaže kot zavzemanje podjetij za ustrezno oblikovanje cen kot zadnji vzvod, ki še lahko prinese izboljšanje dobičkonosnosti in konkurenčnosti. Zatorej cena in njeno oblikovanje danes vsekakor veljata za pomembna dejavnika izboljšanja konkurenčnosti na trgu. Ta spremenjen pogled na pomembnost oblikovanja cen je v prakso prinesel številne novosti kot npr. funkcijo cenovnega managerja, cenovne oddelke oz. cenovne time in različne nove pristope k oblikovanju cen (Farres, 2012, str. 35).

Na sploh je tematika o cenah precej neraziskana (Dolgui & Proth, 2010; Hinterhuber, 2004). Dant in Lapuka (2008, str. 195) sta analizirala objavljene vsebine člankov v reviji *Journal of Business-to-Business Marketing*, temeljne revije na tematiko medorganizacijskega trženja med leti 1993 in 2006 ter pri tem ugotovila, da se v povprečju manj kot 5 % člankov navezuje na tematiko cen. Da tudi v praksi ni nič kaj boljše, ugotavljajo Brennan et al. (2007, str. 207-208). Avtorji glede na analizo raziskav trdijo, da je pomen oblikovanja cen med managerji na medorganizacijskem trgu zelo zapostavljen, saj managerji menijo, da so podjetja sprejemalci cen (»price takers«), ki morajo slediti cenam na trgu in sprejeti dejstvo, da o cenah ne odločajo.

Pomembnost oblikovanja cen na medorganizacijskem trgu je s praktičnimi podatki pojasnil tudi Hinterhuber (2004, str. 765-766). Hinterhuber je na vzorcu podjetij Fortune 500 analiziral vpliv 5 % spremembe različnih dejavnikov na dobiček pred davki in obrestmi (EBIT) in ugotovil, da povišanje povprečne cene za samo 5 % izboljša v povprečju dobiček iz poslovanja pred davki in obrestmi za 22 %. Hinterhuber je na vzorcu podjetij ugotovil, da povišanje prihodkov za 5 %

poveča v povprečju dobiček iz poslovanja pred davki in obrestmi za 12 %. Rezultati raziskave pa kažejo, da bi v obravnavanih podjetjih znižanje stroškov raziskav in razvoja za 5 %, v povprečju povečalo dobiček pred davki in obrestmi le za 2 %. Hinterhuber iz rezultatov ugotavlja, da je izmed vseh elementov trženjskega spleta prav ceni namenjeno najmanj pozornosti in to neupravičeno, saj ima cena dokazano zelo močan vpliv v primerjavi z drugimi orodji na izboljšanje poslovanja. Podobne ugotovitve sta podala tudi avtorja Dolgui in Proth (2010, str. 101-103), ki menita, da prilagoditev cen kljub zapostavljenosti velja za enostavnejši način konkuriranja kakor višanje tržnega deleža in nižanje stroškov. Po njunih ugotovitvah ima cena neposreden vpliv na čisto dobičkonosnost prodajo in tržni delež ter tudi na prihranke obsega in stroške. Nižje cene načeloma znižujejo čisto dobičkonosnost prodaje, a se zaradi povečanega povpraševanja hkrati poveča proizvodnja in s tem znižajo stroški na enoto. Pomembno je torej razumevanje povezanosti in soodvisnosti elementov konkuriranja na trgu, to pa so stroški, tržni delež in cena.

O samih cenah in spremembah le teh so se ustvarili številni miti. Hinterhuber (2004, str. 767-777) ugotavlja, da je prvi mit o cenah ta, da premijske cene (angl. *premium prices*) in visok tržni delež nista kompatibilna. Hinterhuber je analiziral tradicionalne ugotovitve glede oblikovanja cen in tržnega deleža, ki pravijo, da je oblikovanje nizkih cen edini način, ki lahko vodi v visok tržni delež. Prav tako tradicionalni pogledi na oblikovanje cen poudarjajo, da so visoke cene smiselne le za manjše trge oz. tržne niše. Avtor kljub temu ugotavlja, da sodobni znanstveni prispevki kažejo, da tradicionalni pogledi ne držijo in da so visoke cene ter visok tržni delež združljivi, če oblikovana cena odraža vrednost izdelka za kupca. Drugi mit je pomembnost cene pri odločanju o nakupu oz. o občutljivosti kupcev na višino cen. Avtor pojasnjuje, da je v raziskavi znanstvenih del ugotovil, da prodajni managerji pripisujejo ceni veliko večjo težo pri odločitvi o nakupu kakor pa nabavni managerji na drugi strani. Prav tako naj bi veljalo prepričanje, da je cenovna občutljivost veliko višja, čeprav v praksi temu ni tako. V splošnem naj bi raziskave kazale, da managerji kot sooblikovalci cen, previsoko cenijo pomembnost cene kot kriterij nakupne odločitve. Bergen, Ritson, Dutta, Levy in Zbaracki (2003, str. 663) poudarjajo, da v splošnem velja mit, da je oblikovanje cen enostavno in da z oblikovanjem cen ni povezanih stroškov. Avtorja Lal in Kristofferson (v Bergen et al., 2003, str. 663) v študijskem primeru prikazujeta primer podjetja Procter & Gamble, ki je v začetku 90. let prejšnjega stoletja uvedel novo politiko nizkih cen. Ta sprememba v politiki cen je terjala visoke stroške v zvezi s komunikacijo pri usposabljanju in prepričevanju managerjev ostalih zaposlenih o smiselnosti nove politike cen. Takšna sprememba je terjala tudi organizacijske spremembe. Hkrati pa je od prodajnega osebja zahtevala nove prodajne aktivnosti, ki ne vključujejo promocije in popustov. Nenazadnje pa so te spremembe povzročile visoke stroške pri izobraževanju, komunikaciji in prepričevanju kupcev o smiselnosti teh cenovnih sprememb.

2 PROCES OBLIKOVANJA CEN

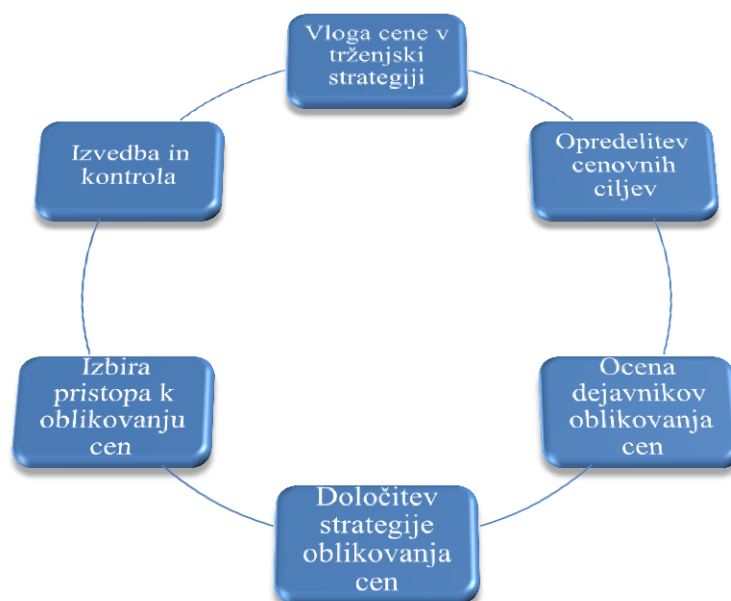
Proces oblikovanja cen prikazuje več stopenj, ki so pomembne pri oblikovanju cen. Pri oblikovanju cen se lahko držimo tradicionalnega procesa, ali pa se pri oblikovanju cen držimo

novejših konceptov. Kot enega izmed novejših konceptov procesa oblikovanja cen, prikazujem kolo oblikovanja cen.

2.1 Tradicionalen proces oblikovanja cen in kolo oblikovanja cen

V literaturi obstaja več različnih opisov procesa oblikovanja cen (Hutt & Speh, 2010; Shipley & Jobber, 2001; Smith & Nagle, 2002). Tradicionalno oblikovanje cen, kot ga opisujeta Hutt in Speh (2010, str. 363), vključuje naslednje zaporedne korake: izbor strateških cenovnih ciljev, ocena povpraševanja in cenovne elastičnosti povpraševanja, ocena stroškov ter njihovo odvisnost od količine, preučitev cen konkurentov in njihovih strategij ter oblikovanje končne cene. Poleg navedenega pa želim posebej izpostaviti še drugačen koncept, ki prikazuje proces oblikovanja cen kot 6-fazni proces v obliki kolesa (Slika 1). Ta shematični prikaz avtorjev Shipleya in Jobberja (2001, str. 302) imenujemo kolo oblikovanja cen (angl. *the pricing wheel*).

Slika 1: Kolo oblikovanja cen



Vir: D. Shipley & D. Jobber, *Integrative Pricing via the Pricing Wheel*, 2001, str. 303.

Avtorja želita poudariti, da oblikovanje cen ni enkraten dogodek, ampak dogajanje, ki potrebuje redno spremljanje in prilagajanje glede na spremembe v podjetju in njegovi okolici, zato je še posebej pomembno, da podjetje sprotno ocenjuje svoje poslovno stanje in stanje na trgu, s čemer prepozna potrebo po spremembi cen.

2.2 Opredelitev strateške vloge cene

Kot opisujeta Shipley in Jobber (2001, str. 302) je začetna točka oblikovanja cen določitev vloge cen v splošni trženjski strategiji. Poenostavljeno to pomeni, da ali cena igra pomembno vlogo v strategiji, ali cena igra manjšo oz. podporno vlogo v strategiji. Podporno vlogo strategiji ima cena predvsem pri ponudnikih ekstremno po meri prilagojene opreme, kot je na primer tehnološka robotizirana proizvodnja linija. Kupci so v tem sektorju cenovno relativno neelastični in visoko vrednotijo produktivnost ter stroške lastništva, kar postavljajo pred ceno nakupa. Cena pa lahko igra tudi pomembnejšo vlogo. Pogosto cena na trgu signalizira določene značilnosti ponujenega izdelka, kar se še posebej opazi pri oblikovanju visokih cen kot znak superiorne vrednosti. Na drugi strani pa podjetja, ki so novinci na trgu, pogosto postavljajo nižje cene s ciljem doseganja višjega tržnega deleža. Prva stopnja zahteva veliko mero preudarnosti, saj cena, kot navedeno, pošilja signale kupcem, ki posledično določajo podobo izdelka, storitve ali ponudnika, ki je kratkoročno težko spremenljiva.

Piercy, Cravens in Lane (2010, str. 42) so analizirali vlogo cene v strateškem pozicioniranju oz. v cenovni strategiji. V ta namen so izdelali matriko (Slika 2), ki ima štiri kvadrante glede na vlogo cene in glede na njeno raven.

Slika 2: Vloga cene in pozicioniranje

		VLOGA CENE	
		AKTIVNA	PASIVNA
CENOVNA RAVEN	VISOKA	VISOKA-AKTIVNA CENOVNA STRATEGIJA (osnova je superiorna vrednost)	VISOKA-PASIVNA CENOVNA STRATEGIJA (konkuriranje na necenovnih faktorjih)
	NIZKA	NIZKA-AKTIVNA CENOVNA STRATEGIJA (diskonti, konkuriranje za tržni delež)	NIZKA-PASIVNA CENOVNA STRATEGIJA (izogibanje cenovnim primerjavam)

Vir: N. F. Piercy, D. W. Cravens & N. Lane, *Thinking strategically about pricing decisions*, 2010, str. 43.

Podobno kot opisujeta Shipley in Jobber (2001), avtorji Piercy et al. vlogo cene delijo na aktivno in pasivno. Aktivna vloga pomeni, da se cena poudarja v oglaševanju, prodaji in drugih promocijskih aktivnostih. Pasivna vloga cene pa pomeni, da se pri trženju poudarja druge, bolj necenovne dejavnike konkuriranja, kar pomeni, da si podjetje želi, da nakupna odločitev ne temelji (zgolj) na ceni. Druga determinanta matrike je višina cene, kjer se lahko odločimo za

visok ali nizek. Končna matrika prikazuje štiri kvadrante cenovnih strategij, in sicer visoka-cenovno aktivna strategija, visoka-cenovno pasivna strategija, nizka-cenovno aktivna strategija, nizka-cenovno pasivna strategija.

2.3 Določitev cenovnih ciljev

Druga stopnja pri krogu oblikovanja cen je določitev cenovnih ciljev in je pomembna, ker morajo biti cenovni cilji skladni s širšimi cilji in strategijo podjetja. V današnjem okolju tudi širši cilji in strategije podjetja niso več nefleksibilni ter se tako spreminjajo glede na različne vzvode. Podjetje pogosto na začetku zasleduje strategijo rasti in pri tem postavlja cenovni cilj večanja obsega prodaje, kasneje pa v življenjskem ciklu ponujenega izdelka strategijo primerno spremeni. Sprememba strategije nato vpliva na določitev novih cenovnih ciljev. Pri določitvi ciljev pogosto prihaja do medsebojno nasprotujočih si ciljev, zato je pomembno, da se ciljem določi relativno pomembnost in se tako prednostno obravnava prvenstveno, torej najprej bolj pomembne cilje (Shiplej & Jobber, 2001, str. 302).

Hutt in Speh (2010, str. 362) izpostavljata predvsem naslednje cenovne cilje: doseganje ciljne donosnosti naložbe, doseganje zelenega tržnega deleža in cilje, povezane s konkurenco. Shiplej in Jobber (2001, str. 302-303) ugotavljata, da so najbolj pogosti cenovni cilji povezani z dobičkonosnostjo, ki kot merilo uporabljajo marže, ciljno donosnost in druge finančne kazalnike. V povezavi s strategijo preživetja na trgu so navadno postavljeni cenovni cilji premagovanja trenutne situacije prek strategije nizkih cen. Pogosti so cilji usmerjeni tudi v konkurenco. V tem primeru ponudnik na trgu zasleduje politiko nizkih cen in nižanja marže za varnost pred vstopom novih konkurentov. Agresivna politika nizkih cen je na zasičenem trgu pogosto povezana s ciljem povečevanja tržnega deleža. Cena pa lahko ostaja tudi na ravni konkurence in tako omogoča strategijo cenovnega miru. Niso zanemarljivi tudi cilji, povezani s podobo izdelka, kjer cena označuje raven kakovosti izdelka. Avtorja omenjata tudi cilje, povezane z občutkom zaznane pravičnosti plačane cene, tako za kupca kakor prodajalca. Najpomembnejši izziv te faze je, da so oblikovani cilji usklajeni s širšimi strategijami podjetja in da se v skladu s spremembami na trgu ustrezno spreminjajo. Poleg tega morajo biti cilji zaradi medsebojne nezdržljivosti razvrščeni glede na njihovo relativno pomembnost.

Avlonitis in Indounas (2005, str. 49-52) sta v svojem znanstvenem prispevku analizirala cenovne cilje večinoma storitvenih podjetij. Prispevek avtorjev je danes uporaben, saj večina podjetij vsaj posredno nastopa v storitvenem sektorju. Avtorja sta z 170 intervjuji managerjev ugotovila, da je v storitvenih podjetjih najpomembnejši cilj ohranjanje kupcev in pridobivanja novih kupcev ter zadovoljevanja kupčevih potreb. Niso pa zanemarljivi niti cilji, povezani s pokritostjo stroškov, izgradnje prestižne podobe podjetja in dolgoročnega preživetja. Avtorja ugotavljata, da so cilji, povezani z dobičkom, prodajo in tržnim deležem manj pomembni. Kot najmanj pomemben cilj pa izpostavljata graditev vstopnih ovir za nove konkurente. Ker sta ugotovila številne medsebojno povezane cilje, sta te s faktorsko analizo uspela zmanjšati na osem dejavnikov, in sicer: stabilnost na trgu, cilje, povezane s kupci, cilje, povezane s kakovostjo storitev, finančne cilje, doseganje zadovoljivega dobička in prodaje, tržni delež, cilje, povezane s

konkurenco ter cilj maksimiranja dobička in prodaje. Analiza je nakazala, da si podjetja bolj prizadevajo za doseganje bolj kvalitativnih ciljev in manj kvantitativnih. Njune ugotovitve so različne od ugotovitev drugih raziskovalcev, vendar drugi avtorji niso v tolikšni meri vključevali kvalitativne cenovne cilje, ki so, po tej analizi sodeč, vse prej kot zanemarljivi.

2.4 Ocena dejavnikov oblikovanja cen

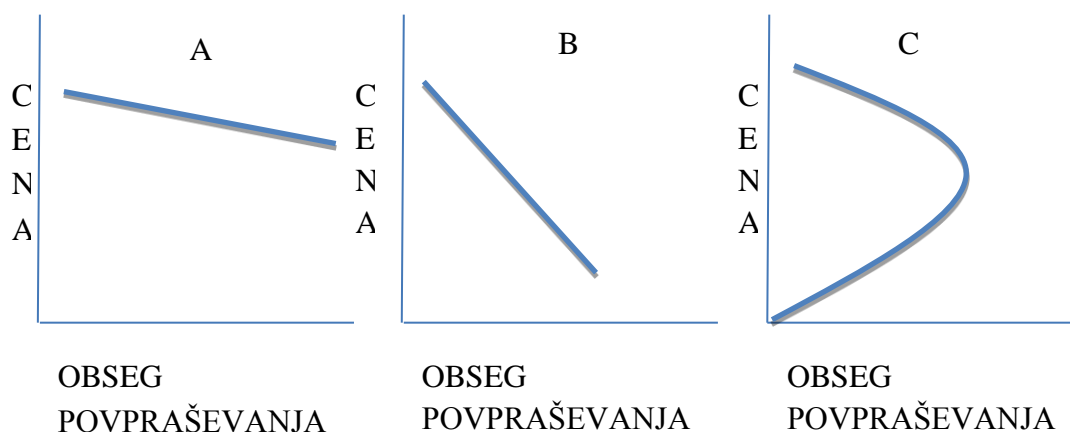
Na oblikovanje cen vpliva več dejavnikov v podjetju in izven njega. Za razumevanje dejavnikov oblikovanja cen bom vzel izhodišče avtorjev Brennan et al. (2007, str. 208), ki dejavnike oblikovanja v ceni oblikujejo v tri C-je, to so:

- stroški (angl. *costs*),
- konkurenca (angl. *competitors*),
- kupci (angl. *customers*).

2.4.1 Dejavniki povpraševanja – kupci

V praksi se podjetja preden oblikujejo cene pogosto odrečejo analizi povpraševanja in se pri tem zanašajo na managerske presoje in intuicijo. To je pogosto zmotno in nevarno, saj je koristno, da podjetja na trgu najprej analitično prepoznajo tržne segmente. Za vsak segment mora podjetje oceniti raven povpraševanja in cenovne občutljivosti v segmentu. Povpraševanje se v teoretičnih prispevkih navadno prikazuje prek splošno znane krivulje povpraševanja (Slika 3), kjer na nagib krivulje povpraševanja vplivajo različni dejavniki, kot so potrebe kupcev, proračun kupcev, nakupno vedenje, znanje o izdelkih, zaznano tveganje in drugo. Nagib krivulje meri občutljivost kupcev na raven cene oz. spremembo povpraševanja kot posledico spremembe cene (Shipley & Jobber, str. 304).

Slika 3: Krivulja povpraševanja in elastičnost povpraševanja



Vir: R. Brennan, L. Canning & R. McDowell, *Price-setting in business-to-business markets*, 2007, str. 213.

Dolgui in Proth (2010, str. 104) uporabljata krivuljo povpraševanja za prikaz razmerja med ceno in količino izdelka, ki so jo kupci pripravljene nakupiti pri določeni ceni. Pojasnjujeta, da kupci intuitivno primerjajo ceno izdelka z vrednostjo, ki jo kupcu prinaša. Avtorja opozarjata, da danes kupci ne kupujejo več izdelka, ampak njegove koristi. Če je zaznana vrednost za kupca višja od cene, ki jo kupec plača, se bo kupec odločil za nakup in obratno.

Jasno razumevanje cenovne občutljivosti kupcev (elastičnosti povpraševanja) je ključen dejavnik za uspešno oblikovanje cen. Samo merjenje cenovne občutljivosti kupcev velja v praksi za zelo težavno; a četudi merjenje občutljivosti ne prinese povsem točnih rezultatov, je bolje, kot če meritve sploh ne bi opravili. Za merjenje cenovne občutljivosti obstaja več metod kot npr. tehnika nakupnega odziva (angl. *buy response technique*), analize s kompromisi, poskusi v trgovinah, analiza ekonomske vrednosti za kupca in druge (Shiple & Jobber, 2001, str. 305).

V literaturi obstaja več prikazov oz. različic krivulj povpraševanja (Shiple & Jobber, 2001; Brennan et al., 2007). V sliki 3 prikazujem tri različice krivulje povpraševanja glede na elastičnost povpraševanja, ki jih v svojem znanstvenem prispevku prikazujejo avtorji Brennan et al. (2007). Krivulji A in B prikazujeta normalno povpraševanje, kar pomeni, da se povpraševana količina neprestano niža z višanjem cene in obratno. Krivulja A prikazuje elastično povpraševanje, kar pomeni, da 1 % sprememba v ceni povzroči spremembo obsega povpraševanja za več kot 1 %. Krivulja B prikazuje neelastično povpraševanje, kar pomeni, da 1 % spremembe v ceni povzroči spremembo v obsegu povpraševanja za manj kot 1 %. Krivulja C pa prikazuje tako imenovano sprevrženo povpraševanje (angl. *perverse demand*). Krivulja prikazuje, da je nad določeno ceno krivulja normalna, kar pomeni, da se obseg povpraševanja niža z višanjem cene. Posebnost sprevrženega povpraševanja pa je, da se pod določeno ceno povpraševanje sprevrže, kar pomeni, da se pod določeno cenovno ravno obseg povpraševanja niža, ko znižujemo cene. To pomeni, da v delu sprevrženega povpraševanja (spodnji del) podjetja želijo kupovati več izdelka z višanjem cene. To je strogo povezano s percepcijo kupcev in skepticizmom, saj kupci menijo, da nizka cena ne more prikazati visoke kakovosti (Brennan et al., 2007, str. 213). Shiple in Jobber (2001, str. 304) sprevrženo povpraševanje kratko razložita z besedami: »dobil boš toliko, kolikor si plačal.«

Shiple in Jobber (2001, str. 305) razložita, da je cenovna občutljivost nižja za blagovne znamke, ki: jih kupci nujno potrebujejo, so raznolike, so kompleksne in težko primerljive, so komplementarne z visokocenovnimi izdelki, vključujejo stroške zamenjave in drugo.

2.4.2 Dejavnik konkurence

Shiple in Jobber (2001, str. 305) menita, da moramo konkurencu preučiti na več ravneh in sicer kot: konkurenca v segmentu, konkurenca na trgu, generična konkurenca. Konkurencu opisujeta s primerom konkuriranja med podjetji Motorola in Nokia, ki si predstavljata neposredno konkurencu na področju mobilnih telefonov. Obe podjetji tekmujeta proti konkurentom na ravni trga, z recimo tradicionalnimi dobavitelji telefonov, kot npr. Bell. Če na konkurencu gledamo še širše oz. na generični ravni pa podjetji tekmujeta proti vsem ponudnikom komunikacijske

tehnologije, kot npr. ponudniki elektronske pošte. Pomembno je razumevanje, da lahko kakršnakoli sprememba v eni izmed ravni konkurence vpliva na uspešnost podjetja na drugih ravneh konkuriranja. Ključno je, da podjetje redno spremlja cene konkurentov in se na to ustrezno odzove. Dober vir informacij o konkurentu so konkurentovi kupci, distributerji, oglasi, izjave za javnost in drugo (Shipley & Jobber, 2001, str. 306-307).

Hintenhuber (2004, str. 775-776) v analizi konkurence izpostavlja naslednje dejavnike:

- **Nevarnost vstopa novih konkurentov:** še pred samo analizo obstoječe konkurence morajo managerji razumeti in oceniti nevarnosti vstopa novih konkurentov na trg. Če sta cena in dobički visoki, to lahko privlači nove konkurente, da vstopijo na trg.
- **Cenovni trendi na obstoječih trgih:** potrebno je analizirati stanje trga danes in stanje trga v prihodnosti. Pogosto kupci podajajo lažne informacije o cenah in pogojih konkurentov, da bi pridobili boljše cene in popuste. Posledično to prinaša napačne zaznave o konkurenci, zato je potrebno imeti zanesljive baze podatkov o konkurentih.
- **Strategije konkurentov:** primarne segmente, kjer podjetje konkurira, je potrebno analizirati z vidika strategij konkurentov po segmentih, ocene dobičkonosnosti skupin izdelek in segmentov, prednosti ter slabosti v segmentu in kot rezultat predvideti vedenje konkurentov v prihodnosti.
- **Informacije o prodajnih kanalih:** potrebno je imeti informacije, kako konkurenca sodeluje s ključnimi distributerji v panogi.
- **Referenčna vrednost za skupine kupcev:** potrebno je poznati referenčno vrednost oz. kupčevo najboljšo alternativo za kupljeni izdelek. Skupine kupcev imajo različno referenčno vrednost, na osnovi katere se odločajo o nakupu.
- **Predvidene reakcije na cenovne spremembe:** Za cenovne spremembe na trgu je nujno poznavanje odzivov konkurentov na te spremembe.

V oligopolih je medsebojna odvisnost podjetij zelo visoka. Pogosto kakšen pomemben konkurent na tržišču zniža ceno in mu ostali konkurenti ustrezno sledijo oz. se prilagodijo. Dolgui in Proth (2010, str. 107) menita, da je nižanje cen v oligopolu pogosta napaka, ker če konkurent zniža ceno, kupci niso naklonjeni menjavi ponudnika, saj pričakujejo znižanje cene svojega obstoječega ponudnika. Avtorji Brennan et al. (2007, str. 215) opisujejo oligopol kot »igra z vsoto nič«, saj se dobiček enega konkurenta odrazi v izgubi drugega.

V preteklosti so bile v številnih panogah pogoste cenovne vojne med konkurenti, kar kažejo številni primeri, kot so laserski tiskalniki, prenosni računalniki, računalniška programska oprema itd. Če konkurent na trgu razume povečanje vrednosti za kupca in povečanje tržnega deleža izključno z vidika nižanja cene, lahko to povzroči konkuriranje le na osnovi cene. Nevarnost cenovnih vojn poudarjajo v svojih znanstvenih prispevkih različni avtorji (Brennan et al., 2007, str. 215; Dolgui & Proth, 2010, str. 107; Shipley & Jobber, 2001, str. 306). Dolgui in Proth (2010, str. 107) poudarjata nevarnost nastajanja cenovne vojne. Avtorja pri tem navajata naslednje razloge za nastanek cenovne vojne: presežne proizvodne kapacitete, proizvodnja enostavnih osnovnih izdelkov, kar spodbuja agresivno konkuriranje, nizka stopnja razvoja trga,

kar povzroči, da določeni ponudniki poskusijo pridobiti tržni delež oz. ga odvzeti konkurentom z nižanjem cen in stil vodenja managerjev. Heil in Helsen (2001, str. 89-90) opredelita pogoje za cenovno vojno, med katerimi omenita: ko se dejanja in odzivi podjetij osredotočajo na konkurente in ne na kupce; ko dogovori med podjetij niso zaželeni; ko ni zaznavanja nevarnosti cenovne vojne; ko obstoječa cenovna igra na trgu ni vzdržna; ko se kaže trend nižanja cen in drugo. Avtorja poudarjata, da ob obstoju vsaj ene izmed zgoraj navedenih okoliščin nastaja velika verjetnost cenovne vojne.

2.4.3 Dejavnik stroškov

Analiza stroškov je gotovo eden izmed najpomembnejših korakov v oblikovanju cen, kar dokazuje širok nabor znanstvenih raziskovalnih prispevkov na to tematiko. Christopher in Gattorna (2005, str. 117), razpravljata o stroških v oskrbovalni verigi. Kot ključno tematiko izpostavljata upravljanje z zalogami in s tem povezane stroške. Sarokolae et al. (2012) v svoji analizi ugotavljajo pomembnost analize ciljnih stroškov in njeno povezavo s pristopom k oblikovanju cen na osnovi vrednosti. Avtorji poudarjajo, da mora podjetje poznati ciljne stroške, ki določajo zgornjo mejo, kjer podjetje še dosega ciljni dobiček. Kot končni rezultat teoretične analize pa so razvili integrirani model oblikovanja cen prek ciljnih stroškov in vrednosti za kupca.

Avtorja Morrogh in Zhu (1995, str. 68-70) menita, da na medorganizacijskih trgih nastopa veliko podjetij, ki niso striktno proizvodna, ampak se nekako prepletajo v proizvodnih, prodajnih in storitvenih aktivnostih. Podjetja pogosto ponujajo izdelke po meri ali po naročilu, ko se za izdelavo opravljajo specifična dela. Avtorja menita, da je potrebno v takem primeru razumeti in oceniti stroške vsakega opravljenega opravila ter na takšni osnovi določiti ceno (angl. *pricing for a job shop*). Podjetja morajo kot osnovo za določitev stroškov vzeti ali direktne ure dela ali direktne ure uporabe strojev. Zatem morajo podjetja dobro oceniti celotne neposredne stroške in jih na ustrezni osnovi razdeliti med opravila. Management mora končno določiti ciljni dobiček in le tega razdeliti na posamezno opravilo.

Načeloma v praksi velja pravilo, da mora cena pokriti celotne stroške. Podjetja morajo torej razumeti, ali lahko dosežejo dobiček ob določeni ceni, ki jo bo trg ali segment sprejel ter jo bo tako pripravljen plačati. Podjetja morajo razumeti predvsem razliko in povezavo med različnimi vrstami stroškov. Posredni stroški oz. splošni stroški so tisti, ki jih podjetje ne more natančno razporediti in so skupni za več stroškovnih nosilcev. Neposredni stroški pa so tisti stroški, za katere že ob nastanku natančno vemo, kateri stroškovni nosilec, jih je povzročil. Povprečni stroški predstavljajo ustrezen delež posrednih stroškov, ki so jim dodani neposredni stroški proizvodnje, nabave, transporta in drugo. Podjetje mora z uresničeno ceno preseči povprečne stroške, kar pomeni, da podjetje poleg neposrednih stroškov, pokrije tudi del posrednih stroškov oz. ustvari dobiček. Kratkoročno je ekonomsko dovoljeno, da je dosežena in uresničena cena pod povprečnimi stroški (npr. zaradi prodaje starih zalog), a mora preseči vsaj neposredne stroške. Pomembno je vedeti, da vsaka cena nad neposrednimi stroški prispeva h kritju stalnih stroškov in k dobičku podjetja (Shipley & Jobber, 2001, str. 307).

Izpostaviti želim tudi strošek-obseg prodaje-dobiček analizo (angl. *CVP analysis*), ki jo Hinterhuber (2004, str. 774) določa preprosto kot metodo, ki odgovori na vprašanje: »Če se cene povečajo za 10 %, kakšno izgubo prihodkov si podjetje lahko privošči, da bi celoten dobiček ostal na enaki ravni?«. Analiza prikaže, ali so spremembe v ceni dobičkonosne. Za izdelke z visoko maržo je navadno tako, da se ob višanju cene prodana količina zniža za manj, kot se poveča dobiček. Obratno velja za izdelke z nizko maržo (Hinterhuber, 2004, str. 775).

Analiza strošek-obseg prodaje-dobiček (v nadaljevanju CVP analiza) izhaja iz osnovne formule (Yunker & Yunker, 2002, str. 341):

$$\pi = (p \cdot q) - (c \cdot q) - k = (p - c) \cdot q - k \quad (1)$$

Legenda: * π = dobiček, * p =prodajna cena, * q =prodana količina, * k =fiksni stroški, * c = povprečni stroški.

CVP analiza, kot prikazuje enačba (1), predstavlja razliko med prodajno ceno in povprečnimi stroški, pomnoženo s količino, ki jo nato znižamo za znesek fiksnih stroškov. CVP analiza je tesno povezana z analizo točke preloma glede na spremembo v prodaji (Smith & Nagle, 1994, str. 76):

$$\text{Točka preloma zaradi spremembe prodaje} = (-\Delta P) / (PK + \Delta P) \quad (2)$$

Legenda: * ΔP = sprememba v ceni (v €), * PK = prispevek za kritje.

Kot je razvidno iz enačbe (2), prikazuje točka preloma zaradi spremembe cene, razmerje med spremembo v ceni in seštevkom prispevka za kritje in spremembo cene.

2.5 Določitev cenovne strategije

Nekateri avtorji med cenovne strategije uvrščajo neposredno pristope k oblikovanju cen (Grant, 2006; Sarokolaee et al., 2012). Drugi avtorji (Farres, 2012) v prispevkih (ne)zavedno terminološko enačijo strategije oblikovanja cen in pristope k oblikovanju cen. V skladu s prispevki avtorjev Shipleya in Jobberja (2001), avtorjev Piercya et al. (2010) in Dolguija ter Protha (2010) za namene magistrskega dela uporabljam termin »pristop k oblikovanju cen«, saj je bistvenega pomena predvsem razumevanje razlik in vzrokov za izbiro posameznega načina oblikovanja cen in ne terminološka izbira. Cenovne strategije vsebinsko ločim od pristopov k oblikovanju cen tako in jih analiziram predvsem z vidika pozicioniranja podjetja na trgu z vidika cene in zaznane vrednosti v razmerju do cene.

Dolgui in Proth (2010, str. 101) definirata cenovno strategijo kot prilagoditev cen na trgu. Cenovna strategija želi oblikovati optimalno ceno za maksimizacijo tekočega dobička, maksimizacijo prodaje in drugo. Sturm in Tiedemann (2013, str. 104) razlagata cenovno strategijo kot vzpostavljanja tržne cenovne pozicije, ki bo privlačna za kupce. V skladu s tem se mora podjetje razlikovati od konkurence. T. J. Smith (2011, str. 37) meni, da moramo splošno cenovno strategijo razumeti kot prostor sprememb, kjer je potrebno poleg kupcev in dobička

potrebno spremljati tudi spremembe v panogi. Vsaka sprememba pri konkurentu ali drugje prinaša nove izzive v cenovnih strategijah. Poudarja tudi pomen razumevanja konkurence z vidika raznolikosti in razloga, zakaj je raznolikost med podjetji na trgu pomembna. Za strateško prednost v primerjavi s konkurenco se mora podjetje razlikovati in prinašati vrednost kupcu, predvsem pa mora razumeti, kaj je na trgu pomembno ter katera je ustrezna odločujoča osnova za razlikovanje med konkurenti. Avtor priporoča izvedbo kvalitativnih analiz kot dober način za ugotavljanje dejavnikov, ki vplivajo na strategijo, a omenja, da je bilo do danes izvedenih precej raziskav kvantitativne narave na tematiko izbire med ponujenimi možnostmi in kompromisi.

2.5.1 Strategije pozicioniranja glede na ceno in zaznano korist

V točki 2.2. sem že prikazal možne cenovne strategije glede na vlogo in raven cene (Piercy et al., 2010). Za namen magistrskega dela bom prikazal pristop Shipleya in Jobberja (2001), ki sicer priznavata, da je cenovna strategija sestavljena iz več dimenzij, a v svojo analizo vključujeta le dve najpomembnejši, in sicer: cenovno pozicioniranje in oblikovanje cen za nove izdelke. Njihova priporočila so dokaj podobna priporočilom T. J. Smitha (2011), ki cenovno strategijo usmerja predvsem v koncept pozicioniranja.

Shipley in Jobber (2001, str. 307-308) za razliko od avtorjev Piercy et al. (2010) strategijo cenovnega pozicioniranja prikazujeta drugače, in sicer v matriki glede na raven cen in glede na zaznane koristi ponudbe podjetja (Slika 4). Poudarjata, da je potrebno koristi ponudbe podjetja primerjati s konkurenčno ponudbo. Pri tem uporabljata tri cenovne ravni (nizka, srednja in visoka) in tri ravni zaznanih koristi ponudbe glede na konkurenco (nizka, srednja in visoka).

Slika 4: Alternativne strategije pozicioniranja z vidika cena-korist

		ZAZNANA KORIST IZDELKA V PRIMERJAVI S KONKURENCO		
		NIZKA	SREDNJA	VISOKA
CENA	NIZKA	ISKALEC PRILOŽNOSTI	USPEŠNEŽ	TRŽNI VLADAR
	SREDNJA	ZMOTNIK	NEUSPEŠNEŽ	USPEŠNEŽ
	VISOKA	BREZUPNIK	ZMOTNIK	ISKALEC PRILOŽNOSTI

Vir: D. Shipley & D. Jobber, *Integrative Pricing via the Pricing Wheel*, 2001, str. 308.

Idealno v matriki je, mesto desno zgoraj, imenovano mesto tržnega vladarja, kjer se nahajajo podjetja z nizko ceno in visoko zaznano vrednostjo v primerjavi s konkurenčnimi ponudbami. Avtorja poudarjata, da je to mesto v praksi skoraj nemogoče doseči. Problem za njegovo dosego je, da v primeru zaželene visoke vrednosti za kupca, to navadno terja stroške, kar se kaže v ceni. Poleg tega pa je težko prepričati kupce, da so koristi nadpovprečne, a je istočasno cena podpovprečna. Avtorja omenjata tudi problem nesledenja dolgoročnih ciljev, kot je recimo razvoj dobrega imena družbe, zato avtorja poudarjata pomen mesta v matriki, katerega člani so takoimenovani uspešneži in kjer podjetja zasledujejo manj dolgoročne cilje. Uspešneži ponujajo ali visoke koristi ob srednji ceni ali pa srednje koristi ob nizki ceni. Boljša različica mesta uspešneža je, kjer podjetje ponuja visoke koristi ob srednjih cenah, saj dokazano konkurenti lažje znižajo cene in marže, kakor povečajo koristi. Položaj skrajno desno spodaj ali levo zgoraj je pozicija iskalca priložnosti. Položaj velja za zelo ranljiv, saj lahko konkurenti v primeru levo zgoraj (nizka cena in nizka zaznana korist) hitro povečajo zaznane koristi in ohranijo nizko ceno ali v primeru desno spodaj (visoka cena in visoka zaznana vrednost), ko lahko konkurenti znižajo ceno in ohranijo visoke koristi. Ostala štiri mesta na matriki ne prinašajo nobene razlikovalne prednosti.

2.5.2 Strategije cenovne diskriminacije

Nekateri avtorji kot pomembno cenovno strategijo omenjajo diskriminacijo med kupci, ki temelji na segmentaciji kupcev. Dolgui in Proth poudarjata (2010, str. 102), da segmentacija pomeni, da različne skupine kupcev različno vrednotijo pomembnost določenih koristi, ki jih ponuja izdelek. Avtomobili so recimo proizvedeni v več različicah (število vrat, pogonske značilnosti ipd.) in vsaka različica avtomobila ima različno vsečnost za različne profile kupcev oz. segmente na trgu. Strategija je primerna, ko podjetje na osnovi segmentacije različno oblikuje cene za različne segmente glede na njihovo pripravljenost na (višje ali nižje) plačilo. Vsako podjetje mora opraviti segmentacijo svojega trga, saj na različne segmente vplivajo različni vzvodi, zato je pomembno, da segmente na trgu prepoznamo in razumemo njihovo vedenje. Avtorja Christopher in Gattorna (2005, str. 119), sta v svojem znanstvenem prispevku zaključila, da je skupno na svetu to, da v različnih državah in v različnih sektorjih obstajajo štiri skupne in posplošene vrste nakupnega vedenja. Na podlagi vrste nakupnega vedenja lahko opravimo segmentacijo; tako po mnenju avtorjev dobimo točno določene segmente: sodelovalne kupce (pomembnost odnosa), kupce, ki iščejo učinkovitost (nizke cene), zahtevne kupce (odzivnost) in kupce, ki iščejo inovativne rešitve (razvoj novih idej in izdelkov). Avtor predlaga, da se zahtevnim kupcem ponudi »samopostrežni izbor« vrednosti glede na želeno raven. Potrebno je kupcem, ki so pripravljeni plačati manj, ponuditi, da lahko znižajo vrednost do ravni, ki ustreza njihovim potrebam in pripravljenosti za plačilo. Bistvo segmentacije je, da so kupci v segmentih enaki po točno določenih značilnostih, segmenti pa so med seboj raznoliki. Vsak segment ima svoja nakupna vedenja. Poznavanje teh vedenj je za podjetje lahko pomembna konkurenčna prednost.

2.5.3 Strategija popustov

Zaradi različnih razlogov je v praksi pogosta cenovna strategija popustov. Popust kot ga definirata Dolgui in Proth (2010, str. 103) je: »prodaja izbranega števila izdelkov, za omejeni čas, po nižani ceni«. S popusti želijo podjetja iz različnih razlogov (npr. čiščenje zalog) povečati količino prodaje v nekem časovnem obdobju. Anderson, Wouters in van Rossum (2010, str. 73) menijo, da so popusti smiselni le takrat, ko podjetje z njihovo uporabo pridobi neke vidne rezultate. Avtorji zanikajo smiselnost uporabe, ko podjetje zaradi popustov doseže le pridobitev posla po nižji ceni.

$$\text{Popust} = \text{Cena po ceniku} * \text{Stopnja popusta} \quad (3)$$

Kot prikazuje enačba za izračun popusta (3), je popust izražen v denarnih enotah zmnožek med cene po ceniku in stopnje popusta.

Obstaja več vrst popustov, zato bom v tem delu omenil le nekatere najpogostejše. Pilotni popusti so vrsta popustov, ki so smiselni, ko si podjetje želi preizkusiti testne verzije izdelka pri kupcih. Testni kupec v zameno za popust v nekem časovnem obdobju pomaga podjetju razvijati izdelek, kar lahko ponudniku prinese številne koristi. Ob uvedbi novega izdelka na trg se pogosto priporoča začetne popuste, saj le te začetno znižujejo nezaupanje v nov in nepoznani izdelek. Prav tako so pogosti količinski popusti, ko kupci naročajo visoke količine izdelkov po nižani ceni na kos izdelka. Ordoover in Shaffer (2013, str. 569) opisujeta količinske popuste in izražata, da ko kupec doseže določen obseg nakupov, pridobi ali popust na vso nakupljeno količino ali pa na količino nad mejo nakupov. Omenjata tudi popuste, vezane na zvestobo kupca. Sharma in Iyer (2011, str. 725) omenjata periodične popuste, ki v različnih obdobjih znižujejo cene sezonskih izdelkov. Popusti so najbolj smiselni, ko konkurenca zmanjšuje vrzel med ponujeno vrednostjo našega podjetja in vrednostjo konkurenčnega izdelka. V tem primeru je smiselno ponuditi popuste kupcem in jih tako vezati nase. Priporočljivo je analizirati uspeh popustov v času, saj naj bi se uspešnost popustov v preteklosti kazala tudi v prihodnje (Anderson et al., 2010, str. 74).

T. J. Smith (2011, str. 35-36) ugotavlja, da je osnovno vodilo podjetja zadovoljevanje kupčevih potreb. S to trditvijo povezuje dejstvo, da morajo podjetja sprejeti, da različni kupci drugače vrednotijo isti izdelek. Po avtorjevem mnenju so uspešna podjetja tista, ki uspejo popuste oblikovati tako, da zaračunava podjetje različne cene različnim kupcem v skladu z njihovo pripravljenostjo za plačilo. Za uspešne odločitve o popustih je nujno, da podjetje razvije ustrezne tehnike nadzora, procese odločanja, analitične pristope in spodbude. Avtor poudarja, da je popust naravni odgovor na tržno realnost, ki kaže, da so kupci različni. To pomeni, da kupci pripisujejo različno vrednost istemu izdelku. Pretirano nižanje cen lahko prinese izgubo potencialnih dobičkov od prodaje kupcem, ki so pripravljeni plačati več za izdelke. Na drugi strani pretirano višanje cen onemogoča pridobitev številnih kupcev, ki so pripravljeni plačati manj, kar onemogoča stabilno rast podjetja. Avtor meni, da lahko pravilno strukturirani popusti, omogočajo podjetju istočasno prodajo po ceni iz cenika pri kupcih z višjo pripravljenostjo za

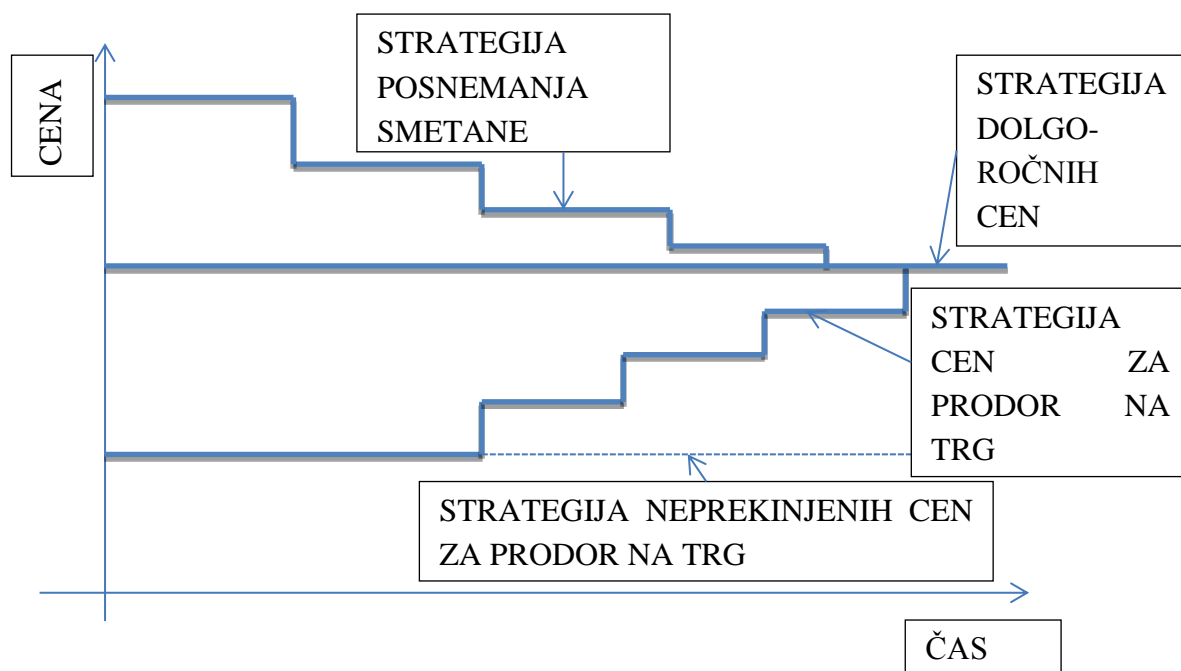
plačilo in pridobitev kupcev z nižjo pripravljenostjo za plačilo zaradi znižanih cen oz. spodbud v obliki popustov. Avtor priporoča uporabo kvalitativnih in kvantitativnih analitičnih tehnik za odločitve glede nižanja cen.

Osnovni smisel popustov je, da takšna strategija prinaša večjo rast prihodkov iz prodaje, kljub nižji čisti dobičkonosnosti prodaje. Avtorja Dolgui in Proth (2010, str. 103) poudarjata, da so kljub dobrim namenom, popusti pogosto neuspešni. Avtorja sta mnenja, da se za izbrani izdelek enkrat določi popust, ima to posledice še po poteku popusta, kar pogosto vodi v katastrofalne posledice. Ključno vprašanje pri strategiji popustov je: »Za koliko izdelkov se mora prodaja povečati, da nadomestimo znižanje cene in s tem nižjo profitno maržo?«. Odgovore podaja analiza točke preloma, ki jo predstavim v točkah 2.4.3 in 3.1.

2.5.4 Cenovne strategije za nove izdelke

Cenovne strategije za nove izdelke imajo določene specifike, zato jim namenjam posebno podpoglavje. Potrebno je poudariti, da je vsebina namenjena proučevanju le tistih podjetij, ki uvajajo lastne nove izdelke ali storitve. Tematika je pomembna tudi za druga podjetja, saj je koristno poznati in razumeti cenovne strategije, ki jih druga podjetja uporabljajo pri uvajanju novih izdelkov na trg. Obstaja več cenovnih strategij za nove izdelke (Slika 5). V svojem delu bom izpostavil le dve, v literaturi najpogostejši in to sta strategija cen za prodor na trg (angl. *penetration price strategy*) in strategija posnemanja smetane (angl. *skimming price strategy*). Obe strategiji prikazujem v spodnji sliki.

Slika 5: Cenovne strategije za nove izdelke



Vir: D. Shipley & D. Jobber, *Integrative Pricing via the Pricing Wheel*, 2001, str. 308.

Strategija cen za prodor na trg je strategija, ki je smiselna za uvajanje globalno novih izdelkov ali inovacij, prav tako pa za uvajanje novih blagovnih znamk na trg z zasičeno konkurenco. Strategija cen za prodor na trg določa začetno postavitev nizkih cen z namenom pridobitve večjega števila kupcev. V kasnejšem obdobju pa predvideva povišanje cen v skladu z zvestobo kupcev. Pri tem mora biti začetna cena postavljena tako nizko, da zamenja nakupne navade obstoječih kupcev. Podjetja navadno s to strategijo zasledujejo cilj povečanja tržnega deleža. Pri strategiji cen za prodor na trg se v praksi navadno z nizko ceno uvedejo testne verzije izdelkov. Primere takšne strategije postavljanja cen za nove izdelke v praksi najdemo v sektorjih proizvodne kemičnih izdelkov in izdelkov za embalažo, kjer izdelki niso pretirano raznoliki. Problem strategije cen za prodor na trg je, da kupci pogosto ne sprejmejo kasnejšega povišanja cen. V ta namen je na zgornji sliki črtkano vrisana prilagojena strategija neprekinjenih cen za prodor na trg (angl. *penetration price strategy if customers resist price increases*), kjer cena skozi čas ostaja na isti, to je nizki, ravni. Podjetja nizke cene ohranjajo zaradi velikih prihrankov obsega in izkušenj, ki omogočata dosego ustrezne čiste dobičkonosnosti prodaje, ob nizkih cenah. Prednosti strategije cen za prodor na trg so, da omogočajo hitro rast tržnega deleža, hitro rast trga, onemogočajo vstop novih konkurentov, hitro omogočajo prihranke obsega in dejstvo, da prinašajo visoke dolgoročne dobičke. Slabosti strategije so, da v primeru običajne strategije cen za prodor na trg kupci ne sprejmejo počasnega višanja cen. Druge slabosti so, da se podjetje lahko sooči z omejeno sposobnostjo za zniževanje stroškov, velikimi začetnimi stroški in nezmožnostjo zadovoljevanja povpraševanja vseh kupcev, kar se kaže kot priložnost za konkurente (Dolgui & Proth, 2010, str. 103; Shipley & Jobber, 2001, str. 309-310).

Strategija posnemanja smetane je druga cenovna strategija za nove izdelke. Ta strategija predvideva začetno postavitev visoke cene in kasnejše nižanje cene skozi čas. Strategija je primerna za trge, kjer imajo segmenti različno cenovno občutljivost v različnih časovnih obdobjih. Strategija je smiselna, ko so kupci relativno cenovno neobčutljivi (kupci kozmetičnih izdelkov) ali ko so kupci navdušeni nad neko inovacijo (recimo visoko tehnološki izdelki). Visoke cene na začetku ne motijo kupcev, ki so pripravljene izdelek kupiti na vsak način. Kasnejše, znižane cene pa ciljajo še na vse ostale cenovno občutljive segmente, ki do tedaj izdelkov še niso kupili. Cene dolgoročno ni moč pustiti na visoki ravni, zato ob prihodu konkurence podjetje ceno izdelka ustrezno znižuje. Poznan primer posnemanja smetane so bili ročni kalkulatorji in osebni računalniki. Izdelek in cena sta bila kasneje prilagojena zadovoljevanju različnih potreb kupcev iz različnih segmentov ter ciljnih trgov, kot so recimo velika podjetja in izobraževalne organizacije. Koristi cenovne strategije posnemanja smetane so predvsem v visoki začetni čisti dobičkonosnosti prodaje, v hitremu okrevanju po visokih začetnih investicijah, v zadostnem času za razvoj ustreznih sposobnosti in tržnih poti, v grajenju podobe prek začetnih visokih cen ter v privlačnosti odločitve kasnejšega nižanja cen. Slabosti pa se kažejo v visoki začetni čisti dobičkonosnosti prodaje, ki privlači vstop nove konkurence na trg, v visokih cenah, ki lahko upočasnijo tržni prodor, v prihrankih obsega, ki so manjše ter v neprivlačnosti odločitve za nižanje cen pri začetnih kupcih, ki so izdelek kupili po višji ceni (Dolgui & Proth, 2010, str. 103; Shipley & Jobber, 2001, str. 309).

Naj omenim še srednjo možnost, in sicer časovno nespremenljivo ceno, ki prikazuje strategijo dolgoročnih cen (angl. *long term real price strategy*). Cena se v tem primeru postavi na osnovi stroškov, cenovne občutljivosti, konkurenčnih cen in drugih kriterijev. Cena je postavljena tako, da je dolgoročno vzdržna. Pomisleki obstajajo glede lastnosti nespremenljivosti cene, saj bi le to v današnjem stanju trga pomenilo, da se podjetje hitro zadovolji ali ne zaznava tveganj, povezanih z razvojem trga. Ker danes velja, da na trgu zmagujejo prilagodljiva podjetja tudi z vidika cen, metoda ni primerna za praktično uporabo (Shipley & Jobber, 2001, str. 308).

2.6 Izbira pristopa k oblikovanju cen

Kot že omenjeno v sklopu cenovnih strategij, nekateri avtorji pristope k oblikovanju cen enačijo s cenovnimi strategijami (Grant, 2006; Farres, 2012; Sarokolae et al., 2012). Večina avtorjev (Dolgui & Proth, 2010; Piercy et al., 2010; Shipley & Jobber 2001) pa uporablja termin pristopa k oblikovanju cen oz. modeli oblikovanja cen, ki jih bom za namene magistrskega dela uporabil s skupnim terminom »pristopi k oblikovanju cen«.

V splošnem velja pravilo, da v skladu s predhodno opisanimi dejavniki, ki vplivajo na ceno, obstajajo trije osnovni pristopi k oblikovanju cen (Collins & Parsa, 2006, str. 93), in sicer:

- **Pristop na osnovi stroškov:** finančni pristop, ki izhaja iz notranjega okolja podjetja in kjer je cena izdelka določena na osnovi donosa ter upošteva, da mora cena prinašati ciljni dobiček in da mora pokrivati vse stroške, povezane z izdelkom.
- **Pristop na osnovi konkurence:** pristop, ki izhaja iz zunanjega okolja podjetja in kjer je cena določena oz. prilagojena na cenovno raven konkurentov oz. je cena določena na takšni ravni, da se z njo doseže ciljni tržni delež.
- **Pristop, ki temelj na povpraševanju** oz. tako imenovan **pristop na osnovi vrednosti za kupca:** pristop, ki se osredotoča na zunanje okolje podjetja in ki kot osnovo za oblikovanje cen analizira kupca oz. zaznana vrednost izdelka za kupca.

Pristopom oblikovanja cen namenjam v nadaljevanju kot temelju za empirični del magistrskega dela večjo mero pozornosti.

2.7 Izvedba in kontrola cenovnih odločitev

Zadnja stopnja kolesa oblikovanja cen je izvedba cenovnih odločitev, njena ocena in kontrola uspešnosti. Izvedba cenovnih odločitev vključuje proces predstavitve cen iz cenika in učinkovito komuniciranje cen različnim interesentom. Na tej stopnji je pomembna vpetost različnih skupin interesentov, kot so kupci, prodajno osebje, distributerji in drugo zaposleni. Ocena in kontrola cen zahtevata previdno analizo odzivov kupcev, trgovcev in konkurentov na cene podjetja. Kot sem tekom magistrskega dela že poudaril, je pomembnost analiz cenovne elastičnosti, konkurence in drugih tematik ključna za izvedbo kontrole predhodnih ugotovitev, saj se okoliščine na trgu skozi čas spreminjajo. Ob spremembi nepričakovanih vedenj kupcev, trgovcev ali konkurentov, je potrebna nadaljnja kontrolna stopnja. Ta vključuje identifikacijo pravih

razlogov za neučinkovitost cenovnih odločitev, prav tako pa mora prinašati rešitve za nastalo problematiko. Stopnja kontrole mora prav tako vključevati analizo notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na ceno. Če se katerikoli izmed teh dejavnikov spremeni, je potrebna revizija kolesa oblikovanja cen. (Shiplely & Jobber, 2001, str. 312).

3 PRISTOPI K OBLIKOVANJU CEN

Izbor pristopa k oblikovanju cen kot pomemben del oblikovanja cen je pomembna vsebina tega zaključnega dela in zato temu delu oblikovanja cen namenjam posebno poglavje. Pristope k oblikovanju cen Oxenfeldt (1983, str. 25) opisuje kot korake, ki vodilnim osebam v podjetju omogočajo cenovne odločitve. Hinterhuber in Liozu (2012, str. 70) pa pristope k oblikovanju cen opisujeta kot načine, kako podjetja določijo končno prodajno ceno. Ne glede na razvoj pristopov k oblikovanju cen, v splošnem velja pravilo, da se cene oblikujejo na osnovi stroškov, konkurence in kupcev oz. vrednosti za kupca (Avlonitis, Indounas, 2005; Bokuniewicz, 2008; Collins & Parsa, 2006; Farres, 2012; Hinterhuber & Liozu, 2012; Johansson, Hallberg, Hinterhuber, Zbaracki & Liozu, 2011; Shiplely & Jobber, 2001; Skugge, 2011).

3.1 Oblikovanje cen na osnovi stroškov

Pristop k oblikovanju cen na osnovi stroškov velja za najenostavnejši način oblikovanja cen. Za to metodo je ključnega pomena poznavanje in ocena stroškov podjetja. Še posebej to velja v proizvodnih podjetjih, kjer so stroški bolj kompleksni (več dejavnikov). V podjetjih, ki niso proizvodna, je za razumevanje metode potrebno poznati predvsem variabilne stroške.

Izračun stroškov na enoto je odvisen od vrste dejavnosti in od tega, katere stroške upoštevamo (stroškovna osnova). Stroškovna osnova je lahko enostavno povprečje neposrednih stroškov (lahko kot samostojni izračun) ali pa tudi razdelitev posrednih stroškov (stroškovna osnova kot seštevek neposrednih in posrednih stroškov na enoto). Posredne stroške navadno enostavno razdelimo na enoto glede na število prodanih/proizvedenih enot. Lahko pa posredne stroške razdelimo tudi drugače, kot denimo na določen projekt, po posebnih ključih in drugo. Najpogosteje podjetja v praksi posredne stroške razdelijo na podlagi obsega prodaje in tako izračunajo posredne stroške na enoto, ki jih prištejejo lažje določljivim, neposrednim stroškom na enoto. Nekatera podjetja pa kot stroškovno osnovo uporabljajo mejne stroškov (Brennan et al., 2007, str. 209). Dolgui in Proth izpostavljata, da trgovci kot stroškovno osnovo jemljejo nabavno ceno od dobavitelja (Dolgui in Proth, 2010, str. 104).

Kot ugotavljata Avlonitis in Indounas (2005, str. 48-49), obstaja več načinov oblikovanja cen po pristopu oblikovanja cen na osnovi stroškov, in sicer:

- **Način pribitka:** kjer je cena določena tako, da se stroškom na enoto doda želeni pribitek za dobiček.
- **Način ciljne donosnosti:** kjer je cena določena na osnovi ciljne donosnosti naložbe.
- **Način točke preloma:** kjer je cena določena na točki, kjer so prihodki enaki stroškom.

- **Način prispevka:** kjer je cena določena na ravni neposrednih stroškov na enoto.
- **Način mejnih stroškov:** kjer je cena določena tako pod celotnimi kakor pod variabilnimi stroški in tako pokriva le mejne stroške.

Zgoraj so naštetih načini pristopov k oblikovanju cen na osnovi stroškov, ki se v praksi najpogosteje uporabljajo. V praksi je daleč najpogostejši način pristopa k oblikovanju cen na osnovi stroškov način pribitka (Bokuniewicz, 2008; Dolgui & Proth, 2010; Shipley & Jobber, 2001), zato ta način bolj nazorno opisujem v nadaljevanju. Dolgui in Proth (2010, str. 104) opisujeta, da za metodo pribitka (angl. *cost-plus*) obstaja več postopkov, a da sta vsem postopkom skupna in ključna predvsem koraka izračuna stroška na enoto in določitve zneska, ki predstavlja dobiček. Sam dodatek na stroškovno osnovo, ki predstavlja dobiček, je navadno izražen v % od stroškovne osnove. Manj pogosto se pojavlja dodatek v fiksni znesku. Najpogostejši je pristop, ki ga prikazujem v enačbi (4), kjer podjetje izračunani stroškovni osnovi (stroškom na enoto) doda določen %, kot pribitek na stroškovno osnovo (Brennan et al., 2007, str. 209; Dolgui & Proth, 2010, str. 104; Grant, 2006, str. 44).

Način pribitka prikazujem s primerom za proizvodno podjetje (Brennan et al., 2007, str. 209):

- Pričakovana prodaja = 43.000 enot
- Splošni stroški proizvodnje = 150.000 €
- Želeni pribitek = 10 % celotnih stroškov proizvodnje
- Spremenljivi stroški proizvodnje (material, direktni stroški dela) = 5,75 €/enoto
- Alocirani splošni stroški = 3,49 €/enoto
- Celotni stroški proizvodnje (stroškovna osnova) = 9,24 €/enoto
- Želen pribitek na stroške na enoto (10 %) = 0,92 €/enoto

Končno prodajno ceno izračunamo po enačbi:

$$\text{Prodajna cena} = \text{Stroški na enoto} + \text{Pribitek na enoto} \quad (4)$$

Enačba (4) prikazuje, da se prodajna cena po oceni stroškov na enoto (v našem primeru proizvodnih stroškov na enoto) enostavno določi tako, da stroškom na enoto dodamo % pribitek, ki je v izračunu izražen v denarnih enotah ter je izračunan kot % stroškovne osnove (v našem primeru kot % celotnih stroškov proizvodnje). Po zgornji enačbi dobimo za obravnavani primer proizvodnega podjetja v skladu z izračunanimi stroški na enoto in želenim pribitkom, končno prodajno ceno 10,16 €/enoto.

Druga različica enačbe (5), ki se uporablja za izračun cene po načinu pribitka, a le ta uporablja nekoliko drugačen postopek (Kotler, 1998, str. 499). Čeprav se v znanstvenih prispevkih pojavljata predvsem poimenovanja metoda stroški-plus (angl. *cost-plus method*) in metoda cene s pribitkom (angl. *markup pricing*) pa ugotavljam, da med metodama ni bistvenih razlik (Dolgui & Proth, 2010). Po mojih ugotovitvah je v znanstvenih prispevkih druga enačba (5) manj pogosta kakor prva enačba (4), kjer se pribitek prišteje stroškom na enoto.

$$\text{Prodajna cena} = (\text{Strošek na enoto}) / (1 - \text{Želen pribitek}) \quad (5)$$

Kot je razvidno iz enačbe 5, se prodajna cena po metodi pribitka lahko izračuna kot razmerje med stroškom na enoto in razliko med zelenim pribitkom in številom 1. Izračun je odvisen od tega, kaj upoštevamo pod stroške na enoto (stroškovno osnovo). Pomembno je poudariti, da enačba ne daje enakega rezultata kakor osnovna enačba (4), a je za namen magistrskega dela pomembno predvsem razumevanje pristopa in ne izbira izračuna.

Problem v praksi nastane, ko mora podjetje razdeliti posredne stroške na enoto. Če podjetje napačno oceni obseg prodaje, to neposredno vpliva na napačno porazdelitev posrednih stroškov (v kolikor je to osnova za porazdelitev posrednih stroškov). Posledica tega pa je nekonsistentnost predpostavk o zelenem dobičku. Ko podjetje pri oblikovanju cen na osnovi pribitka ugotovi, da je prodaja pod zeleno ravno, začne razmišljati o višanju cene za nadomestitev izgube v dobičku kot posledica nižje prodaje. Seveda je ta odziv zgrešen, saj višanje cen načeloma še dodatno niža prodajo, kar ima za posledico še dodatno oddaljevanje od ciljnega dobička.

Managerji si želijo odgovoriti predvsem na naslednji vprašanji (Brennan et al., 2007, str. 210):

- Za koliko se mora povečati prodaja, da povečamo dobiček, če se cena zniža?
- Koliko izpada prodaje si lahko privoščimo preden dosežemo izgubo, če povišamo ceno?

Zgornji vprašanji nakazujeta, da je za razumevanje pristopa k oblikovanju cen na osnovi stroškov zelo pomembno za razumevanje točke preloma. Točka preloma (Keast et al., 2010, str. 210) je točka, pri kateri so prihodki in stroški enaki in kjer je dobiček enak 0. Izračun prilagojene točke preloma lahko upošteva tudi zeleni dobiček. Izračun lahko prikaže količino prodaje po določeni ceni, kjer bo dobiček enak 0 ali količino prodaje po določeni ceni, kjer poleg pokritja stroškov podjetje doseže tudi zeleni dobiček. Točka preloma upošteva naslednje finančne vidike (Keast et al., 2010, str. 210):

- **Stalni stroški:** so stroški, ki se ne spreminjajo s količino prodaje ali proizvodnje.
- **Spremenljivi stroški:** so stroški, ki se spreminjajo s količino prodaje ali proizvodnje.
- **Celotni stroški:** so seštevek fiksnih in variabilnih stroškov.
- **Prispevek za kritje:** je razlika med prihodki in spremenljivimi stroški.

$$\text{Točka preloma} = (\text{Stalni stroški}) / (\text{Prispevek za kritje}) \quad (6)$$

Zgornja enačba (6) prikazuje, da je točka preloma izračunana kot razmerje med stalnimi stroški in prispevkom za kritje, izračunanem kot razlika med ceno na enoto in variabilnimi stroški na enoto.

G. E. Smith in Nagle (1994, str. 76) sta ugotovila, da obstaja več različnih načinov izračuna točke preloma, in sicer glede na reaktivno spremembo cene, spremembo spremenljivih stroškov in proaktivno spremembo cene. Za namene magistrskega dela je dovolj razumevanje proaktivne

spremembe cene. Odgovore na to, kakšno spremembo prodaje potrebujemo za nadomestitev višjih/nizjih cen in tako dosego točke preloma, dobimo prek naslednje enačbe (7), ki prikazuje v prejšnjih točkah opisano CVP analizo:

$$\% \text{ sprememba točke preloma zaradi spremembe cene} = ((-\Delta \text{ cene}) / (\text{PZK} + \Delta \text{ cene})) \times 100 \quad (7)$$

Legenda: * Δ cene = sprememba cene, * PZK = prispevek za kritje

Iz enačbe (7) vidimo, da točko preloma izračunamo kot razmerje med negativno spremembo cene in seštevkom prispevka za kritje ter spremembe cene. Razmerje pomnožimo s 100 in tako dobimo % spremembo količine prodaje, ob kateri z novo ceno dosegamo točko preloma.

V skladu s podatki (Tabela 1), enačbi (6) in (7) ponazarjam s primerom, kjer imam na voljo dve ceni:

Tabela 1: Podatki za izračun točke preloma in za CVP analizo

Količina prodaje (v kos)	Spremenljivi stroški (v €)	Stalni stroški (v €)	Celotni stroški (v €)	Prihodek ob ceni 1 (v €)	Prihodek ob ceni 2 (v €)	Dobiček ob ceni 1 (v €)	Dobiček ob ceni 2 (v €)
0	0	7.500	7.500	0	0	-7.500	-7.500
100	250	7.500	7.750	1.000	1.200	-6.750	-6.550
300	750	7.500	8.250	3.000	3.600	-5.250	-4.650
500	1.250	7.500	8.750	5.000	6.000	-3.750	-2.750
700	1.750	7.500	9.250	7.000	8.400	-2.250	-850
800	2.000	7.500	9.500	8.000	9.600	-1.500	100
1.000	2.500	7.500	10.000	10.000	12.000	0	2.000
1.200	3.000	7.500	10.500	12.000	14.400	1.500	3.900
1.400	3.500	7.500	11.000	14.000	16.800	3.000	5.800
1.500	3.750	7.500	11.250	15.000	18.000	3.750	6.750

Vir: R. Brennan, L. Canning & R. McDowell, *Price-setting in business-to-business markets*, 2007, str. 211.

Variabilni stroški na enoto znašajo 2,5 €. Prva cena znaša 10 €/enoto, druga cena pa 12 €/enoto. Izračun po enačbi (6) za točko preloma pokaže, da v primeru prve cene (10 €) točko preloma dosežemo pri prodaji 1.000 enot. V primeru druge cene (12 €) pa točko preloma dosežemo pri prodaji 789 enot.

Kakšne so spremembe v točki preloma v primeru spremembe cene, je razvidno že iz podatkov iz zgornje tabele (1). Za točnejše izračune pa se uporablja enačba (7), ki izračuna spremembo točke preloma ob spremembi cene. Za razumevanje prikazujem dva primera. V prvem primeru se cena zviša z 10 € na 12 € (za 2 €). V drugem primeru pa se cena z 12 €, zniža na 10 € (za 2 €). Če upoštevamo le dobičkonosnost in zanemarimo druge posledice spremembe cen, izračun pokaže, da podjetje lahko razmisli o povišanju cene z 10 € na 12 €, če bo analiza pokazala, da se bo njihova prodaja zmanjšala za manj kot 21,05 %. V drugem primeru pa podjetje lahko razmišlja o znižanju cene z 12 € na 10 €, če se bo prodaja povišala za vsaj 26,7 %.

Farres (2012, str. 38) ugotavlja, da je pristop k oblikovanju cen na osnovi stroškov lahko uspešen, a mora podjetje upoštevati štiri elemente:

- **Nadzor cene:** če so cene zelo odvisne od proizvodnih stroškov, mora podjetje še posebej paziti, da pri uvedbi pristopa k oblikovanju cen ne dela napak.
- **Razbijanje svežnjev:** pri oblikovanju svežnjev izdelkov (na primer prodaja računalnika in operacijskega sistema v kompletu) je cena manj transparentna, saj kupcem in podjetjem ugaja vrednost, ki jo sveženj izdelkov prinaša. Ko so stroški blizu proizvodnim stroškom, je podjetju onemogočeno dodatno združevanje izdelkov ali storitev, saj so morda že dosegli mejo nedobičkonosnosti. Pri pristopu k oblikovanju cen na podlagi stroškov mora vsak ponujen izdelek imeti ceno, ki jo kupec ali sprejme ali zavrne.
- **Povezovanje cen z ustreznimi indeksi:** cene posameznega izdelka so lahko povezane s cenami surovin kar je izraženo v indeksih. Ti indeksi so prosto dostopni, zato naj podjetje povezuje gibanje cen s temi indeksi cen, kot npr: gibanje cene nafte in drugih surovin.
- **Temelj nagrajevanja naj bo čista dobičkonosnost prodaje:** ob pristopu k oblikovanju cen na podlagi stroškov so navadno dobički nižje, zato bi morale biti nagrade prodajnemu osebju vezane na višino dosežene dobičkonosnosti prodaje. Če je dobičkonosnost prodaje na primer le 10 % in če prodajalec uspe iztržiti 1 % višjo ceno, to pomeni kar 10 % zvišanja čiste dobičkonosnosti prodaje, za kar mora biti prodajalec ustrezno nagrajen.

Pristop k oblikovanju cen na osnovi stroškov ima po mnenju različnih avtorjev precej pomanjkljivosti glede njene uporabe. Večina avtorjev ugotavlja naslednje slabosti tega pristopa (Collins & Parsa; 2006, str. 93; Dolgui & Proth, 2010, str. 104; Hinterhuber & Liozu, 2012, str. 70; Shipley & Jobber, 2001, str. 310):

- **Preziranje kupcev:** pristop zanemara pomembnost kupčevega nakupnega vedenja in njegove cenovne občutljivosti in pripravljenosti za plačilo.
- **Preziranje konkurence:** Postavljena cena v realnosti ni postavljena v vakuumu, ampak je določena za trg, kjer je konkurenca prisotna, ki se odziva in kjer kupci poznajo cene drugih ponudnikov ter se na tej osnovi odločajo o nakupu.
- **Preziranje nefinančnih rezultatov:** pristop odmisli druge rezultate, ki niso vezani na pribitek oz. na dobiček.
- **Odločitve o cenah na nižjih ravneh organizacije:** Zaradi enostavnosti uporabe pristopa je oblikovanje cen pogosto prepuščeno mladim managerjem ali nižjim ravnam v organizaciji, ki pogosto nimajo zadostnega poznavanja ustreznega oblikovanja cen.
- **Problem stalnih stroškov:** Točna ocena in porazdelitev stalnih stroškov na več izdelkih je zelo težka. Pristop pogosto prinaša veliko napak v izračunih.
- **Togost pristopa:** metoda je postavljena tako, da se povprečnim stroškom dodaja pribitek, kar onemogoča izkoriščanje kratkoročnih priložnosti, ko je cena lahko postavljena med neposrednimi in povprečnimi stroški. Vsaka cena nad neposrednimi stroški prispeva h kritju fiksnih stroškov ali k dobičku.
- **Sprevržena logika:** pristop se začne prek ocene obsega prodaje in se konča pri oblikovanju cene. V resnici pa je tako, da cena določa obseg prodaje in ne obratno. Če je cena na podlagi

stroškov postavljena previsoko, bo le to vodilo v nižjo prodajo in bo posledično porušilo oceno povprečnih stroškov, saj bodo le ti višji od pričakovanih.

Ne glede na našete slabosti pristopa managerji menijo, da ima pristop k oblikovanju cen na osnovi stroškov tudi številne prednosti (Dolgui & Proth, 2010, str. 104; Shipley & Jobber, 2001, str. 310):

- **Izboljšani odnosi s kupci:** kupci pozitivno oz. lažje sprejmejo spremembo cene, ki temelji na spremembi stroškov in tako ceno dojemajo kot pravično.
- **Enostavnost:** metoda je relativno enostavna in temelji na enostavnih primarnih podatkih. Enostavnost je sprejemljiva še posebej pri podjetjih, kjer je potrebno cene postavljati vsakodnevno (recimo trgovinski sektor).
- **Enostavno spreminjanje cen:** spremembe cen so posledica sprememb pri konkurenci oz. odločitev o tem, da se želimo od konkurenčne ravni oddaljiti ali se mu približati.
- **Natančnost:** podjetja imajo navadno dobre sposobnosti natančne ocene stroškov na enoto izdelka, kar omogoča, da postavljena cena ne odraža zelenega približka, ampak natančno določa zeleno raven cene oz. natančno raven čiste dobičkonosnosti prodaje.
- **Sprejeta praksa:** Oblikovanje cen, ki ima za osnovo oceno stroškov in pribitek, je uveljavljena praksa oblikovanja cen v različnih podjetjih in sektorjih.
- **Omogoča cenovno stabilnost na stabilnem trgu:** zaradi svoje enostavnosti se cene predvidljivo spreminjajo (npr. pogonsko gorivo).

Shipley in Jobber (2001, str. 310) pravita, da so managerji pogosto v zmoti, ko opisujejo prednosti metode. Avtorja sicer priznavata, da metoda omogoča dobro sprejemanje spremembe cen pri kupcih, saj lažje razumejo spremembo stroškov. Poudarjata pa, da bodo kupci spremembo v stroških sprejeli ne glede na pristop k oblikovanju cen. Avtorja prav tako poudarjata, da pristop k oblikovanju cen na podlagi stroškov ni najbolj dobičkonosna metoda, čeprav med managerji vlada ta občutek. Prav tako sta kritična do mišljenja, da je pristop k oblikovanju cen na podlagi stroškov splošno sprejet pri konkurenci. Avtorja sta mnenja, da to nakazuje na kratkovidnost podjetja. Shipley in Jobber prav tako ugotavljata, da cena na podlagi takšnega pristopa pogosto ni pravična, saj temelji predvsem na pridobljeni čisti dobičkonosnosti prodaje in tako iz kupca iztiska čim več denarja.

3.2 Oblikovanje cen na osnovi konkurence

Kot ugotavljajo nekateri znanstveni prispevki, je pogost pristop k oblikovanju cen v praksi tudi ta, ki temelji na cenah konkurence (Hinterhuber, 2008, Noble & Gruca, 2009; Tzokas, Hart, Argouslidis & Saren, 2000). Pristop k oblikovanju cen na osnovi konkurence v splošnem velja za boljšo izbiro kakor pristop na osnovi stroškov, ne glede na pomanjkljivosti, ki ga spremljajo, saj pri oblikovanju cen upošteva tudi zunanje okolje podjetja. Za razumevanje pristopa k oblikovanju cen na osnovi konkurence je nujno razumeti tržno stanje oligopola. V praksi večina podjetij deluje v razmerah med popolno konkurenco in monopolom, ki predstavljata dve skrajnosti konkurenčnega tržnega stanja. Popolna konkurenca, ki temelji na nerealnih

predpostavkah, kot so ničelne vstopne ovire in popolna informiranost, pomeni, da so podjetja sprejemalci cene. To pomeni, da lahko prodajo svoj izdelek po ceni trga ali pa izdelka sploh ne prodajo. Druga skrajnost prikazuje monopol, kjer ima eno podjetje prosto izbiro glede postavitve cen. Kot omenjeno pa praksa kaže, da večina podjetji deluje med obema skrajnostma, kjer nad ceno prevladuje nekaj konkurentov, ki si delijo tržni delež. Takemu stanju konkurence na trgu pravimo oligopol. Za razumevanje tržnega stanja oligopola je najpomembnejše dejstvo, da odločitev enega konkurenta na trgu neposredno vpliva na njegove konkurente. O oligopolu, njegovih značilnostih in nevarnosti cenovnih vojn, sem že pisal v analizi dejavnikov oblikovanja cen (Brennan et al., 2007, str. 214-215).

Glede na zgoraj opisano stanje trgov, na katerih večina podjetji deluje, se je oblikovalo več načinov oblikovanja cen na osnovi konkurence (Avlonitis & Indounas, 2005, str. 49):

- Metoda oblikovanja cen glede na povprečno raven cen na trgu.
- Metoda oblikovanja cen nad ravnjo konkurence.
- Metoda oblikovanja cen pod ravnjo konkurence.
- Metoda oblikovanja cen glede na cenovno raven cenovnega vodje.

V stanju oligopola in v praksi navadno velja pravilo, da ima eden izmed konkurentov vlogo cenovnega vodje. Ta vloga se najpogosteje določi na podlagi tržnega deleža ali druge oblike moči. Kot ugotavljajo avtorji Brennan et al. (2007, str. 215), je podjetje z vlogo tržnega vodje pod drobnogledom drugih udeležencev na trgu. Vsakršno spremembo cenovnega vodje bodo hitro posnemala konkurenčna podjetja, kar znižuje nevarnost cenovne vojne, saj obstajajo jasna pravila igre na trgu. Druga možnost oligopolnega trga pa je, ko cenovnega vodja ni in ko se na odločitev enega konkurenta, drugi konkurent ne bo nujno odzval. Tudi Shipley in Jobber (2001, str. 311) poudarjata, da se po pristopu k oblikovanju cen na osnovi konkurence cene oblikujejo glede na raven konkurenčnih cen. Avtorja izpostavljata dejstvo, da se cene oblikujejo kot odgovor na cenovne odločitve konkurentov. Podobne značilnosti pristopa k oblikovanju cen predstavita tudi Hinterhuber in Liozu (2012, str. 71). Pravita, da je pristop široko sprejet zaradi domneve, da je cena eden najpomembnejših kriterijev nakupne odločitve.

Dolgui in Proth (2010, str. 107) omenjata, da je ne glede na konkurenčno stanje, pri pristopu k oblikovanju cen na osnovi konkurence ključno poznavanje vedenja konkurentov. Predvsem v oligopolu pa poudarjata pomembnost poznavanja vedenja konkurentov in odzivov konkurentov na spremembe cen na trgu. Priznavata tudi, da je natančna ocena vedenja in odzivanja konkurentov težka, saj le ta temelji na različnih dejavnikih, kot so velikost podjetja, proizvodne in druge kapacitete ter filozofija managerjev. Navadno se o odzivih konkurentov lahko le domneva. Avtorja za razumevanje vedenja konkurentov predlagata metodo viharjenja možganov (angl. *brainstorming*), v katero bi morali biti vključeni zaposleni, ki imajo stike s konkurenčnimi podjetji bodisi s tehničnega, prodajnega, znanstvenega ali drugega vidika.

Pristop k oblikovanju cen glede na konkurenco ima številne prednosti, med katerimi povzemam najpomembnejše (Bokuniewicz, 2008; Collins & Parsa, 2006; Hinterhuber & Liozu, 2012; Shipley & Jobber, 2001, str. 311):

- **Enostavnost:** Spreminjanje cen je relativno enostavno, saj potrebujemo malo primarnih podatkov, kot so cenovne ravni in odzivi obstoječih ter potencialnih konkurentov
- **Preprečevanje cenovnih vojn:** Pristop lahko preprečuje cenovne vojne ob pogoju, da rivali vedo, da bodo nižanja cen posnemali ostali konkurenti. Ta prednost pristopa ima torej pomembno predpostavko.
- **Kratkoročni cilji:** Kratkoročni cilji, vezani na hitro pridobivanje tržnega deleža, so pri obravnavani metodi enostavno dosegljivi.
- **Upoštevanje konkurence oz. trga:** Prilagajanje cen glede na tržne cene omogoča cenovnemu sledilcu, da se okoristi od višanj cen pri konkurenci. Na drugi strani pa omogoča cenovnemu sledilcu izogibanje oslabitvi konkurenčnega položaja zaradi nižanja cen rivalov.

Avtorji pa predvsem poudarjajo pomanjkljivosti pristopa k oblikovanju cen glede na konkurenco (Bokuniewicz, 2008; Collins & Parsa, 2006; Hinterhuber & Liozu, 2012; Shipley & Jobber, 2001, str. 311):

- **Zanemarjanje priložnosti:** pristop ne upošteva priložnosti za rast podjetja prek drugačnega pristopa k oblikovanju cen.
- **Zanemarjanje stroškov:** pristop ne upošteva stroškov podjetja in stroškov konkurentov. V najslabšem primeru lahko dosledno spremljanje konkurence pripelje do ravni cen, ki so nižje od stroškov, kar je lahko usodno.
- **Časovni zaostanek:** podjetje ne more z gotovostjo trditi, kakšne so cene konkurentov v realnem času, ampak le, kakšne cene so bile predhodno v določenem trenutku.
- **Nepoznavanje podrobnosti:** pristop je neuspešen pri upoštevanju aktivnosti konkurentov v obliki popustov, saj so le ti pogosto dogovorjeni tajno.
- **Zanemarjanje povpraševanja:** podjetje ne upošteva kupca in njegove pripravljenosti za plačilo.
- **Zanemarjanje drugih rezultatov:** pristop ne upošteva rezultate, ki niso vezani neposredno na konkurenčnost, kot npr. raven odnosov s kupci ipd.
- **Izguba nadzora:** kjer cene vodi trg podjetje izgubi avtonomnost pri cenovnih odločitvah.
- **Neupoštevanje necenovnih koristi:** izenačevanje ali prilagajanje cene ne privedejo nujno do enake konkurenčnosti s konkurenti, saj so za nakupno odločitev pomembni tudi necenovni dejavniki.
- **Nevarnost cenovnih vojn:** v nekaterih (predhodno omenjenih) primerih ima lahko pristop k oblikovanju cen na osnovi cenovne ravni konkurence, kjer se konkurenca ustvarja na osnovi cene, za posledico pojav cenovne vojne.
- **Nižja čista dobičkonosnost prodaje:** profitne marže so načeloma nižje, kar vpliva na nižje dobičke.
- **Kratkoročni rezultati:** podjetja želijo pogosto povečati tržni delež preko nižanja cen, kar pa ima kratkoročne učinke, saj konkurenti na to hitro odgovorijo. To pomeni, da dolgoročno

takšne odločitve niso bile koristne za nikogar, temveč pripelje do še nižjih marž prav vsem na trgu.

- **Napačnost informacij:** prodajno osebje pogosto managerjem podaja napačne informacije o cenovnem položaju podjetja na trgu z namenom, da bi podjetje znižalo cene na trgu in da bi prodajalec lažje pridobival posle.

3.3 Oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca

Cene se po takšnem pristopu izoblikujejo glede na znesek, ki so ga kupci pripravljene odšteti za izdelek oz. glede na vrednost, ki jo kupci pripisujejo izdelku. Ugotavljanju tega zneska pravimo ugotavljanje pripravljenosti za plačilo (Collins & Parsa, 2006, str. 93). Woodruff (2004, str. 254) poudarja pomembnost pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca, predvsem zato, ker kupec navadno ni seznanjen s stroški dobavitelja in se ozira le na vrednost, ki jo z nakupom in uporabo izdelka pridobi oz. občuti. Kot poudarjajo avtorji Sarokolaee et al. (2012, str. 78) pristop temelji na oblikovanju cen na osnovi zaznane vrednosti kupcev in ne na stroških izdelka, cenovnih ravni konkurentov in zgodovinskih cenah. To zahteva pogosta anketiranja kupcev z namenom ugotoviti ustrezne vrednosti izdelka za posameznega kupca in s tem povezano pripravljenostjo na plačilo. Pri izvajanju pristopa se uporablja kazalnike, kot so vrednost na uporabnika, prihranki stroškov in izboljšanje prihodkov za kupce ter drugo. Cilj pristopa je določiti ceno, ki bo denarno enakovredna vrednosti, ki jo posameznik pripisuje izdelku in bo istočasno uresničila cilje glede doseganja dobička in donosnosti naložb. Pristop je strateški in vključuje dolgoročne koristi.

Avlonitis in Indounas (2005, str. 49) omenjata naslednje načine oblikovanja cen na osnovi vrednosti za kupca:

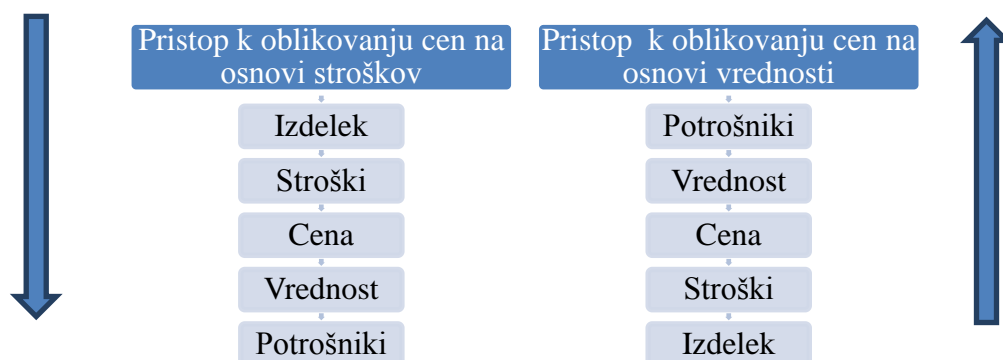
- **Na osnovi zaznane vrednosti:** cena je postavljena na osnovi kupčeve zaznane vrednosti.
- **Na osnovi vrednosti:** cena je postavljena na relativno nizki ravni za visoko kakovostne izdelke.
- **Na osnovi kupčevih potreb:** cena je postavljena z namenom zadovoljevanje kupčevih potreb

Pomembno je poudariti, da pristop k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca ne pomeni nujno nizkih cen, ampak pomeni ugotavljanje vrednosti za kupca glede na njegovo razumevanje in oblikovanja cene, ki ustreza tej vrednosti.

Hinterhuber in Liozu (2012, str. 71) definirata pristop oblikovanja cen na osnovi vrednosti kot: »pristop, ki uporablja podatke o zaznani vrednosti izdelka za kupca kot osnovni kriterij določanja prodajne cene«. Poudarjata, da se pristop oddaljuje od vprašanja »Kako lahko uresničimo višje cene kljub velikemu številu konkurentov?« in se osredotoča na odgovore na vprašanje »Kako lahko povečamo zaznano vrednost za kupca in hkrati povečamo njegovo pripravljenost za plačilo kljub pritiskom konkurentov?«. Tako ugotovljena in denarno ovrednotena vrednost določenega izdelka pri potencialnih in obstoječih kupcih je vodilo

oblikovanja cen. Logiko pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca prikazujem v spodnji sliki (Slika 6).

Slika 6: Pristop k oblikovanju cen na osnovi stroškov in na osnovi vrednosti za kupca



Vir: M. A. Sarokolaee, V. Taghizadeh & M. Ebrati, The relationship between target costing and value-based pricing and presenting an aggregate model based on customer's expectations, 2012, str. 78.

G. E. Smith in Nagle (2002, str. 22-25) sta opisovala pomembnost posameznih konceptov v oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca. Sam proces oblikovanja cen na osnovi vrednosti za kupca lahko strnjeno prikažemo z naslednjimi koraki:

- določitev ključnih ciljnih trgov,
- oblikovanje celovitega spiska najpomembnejših elementov vrednosti glede na različne segmente kupcev,
- ugotovitev ekonomske vrednosti teh elementov,
- ocenitev razlikovalne vrednosti, ki jo kupcu daje izdelek glede na naslednjo najboljšo alternativo,
- oblikovanje cen na osnovi rezultatov predhodnih faz.

Anderson in Narus (1998, str. 55-65) sta podobno kot G. E. Smith in Nagle (2002) opisala korake pri oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca. Menita, da je potrebno prvo oblikovati tim, ki bo sestavljen iz različnih profilov z namenom raziskovanja področja vrednosti za kupca. Predlagata, da se za ciljne trge določi segmente, ki jih podjetje pozna ali do katerih ima dober dostop. Avtorja nadaljujeta, da je za pristop nujna natančna raziskava v obliki razumevanja kupčevih problemov, izkušenj in rešitev za pridobitev celovitega seznama elementov vrednosti. Dober vir informacij so lahko neodvisni zunanji strokovnjaki. Ugotovitev ekonomske vrednosti, ki je osnova za določitev končnih cen, je pomembna zlasti z vidika prihranka pri stroških in vpliva na prihodke kupca. Pomembno je izpostaviti problem denarne izraženosti neotipljivih elementov, ki se jih v praksi prav zato zanemari in izpusti iz izračuna. Elemente, ki razlikujejo kupce, a jih denarno ne moremo izraziti, jih poudarjamo kot dodatek v izražanju vrednosti. Podjetje mora ugotoviti katerim segmentom lahko ponudi superiorno vrednost in vложи trženjske napore v te segmente, saj bo njihova pripravljenost za plačilo višja. Pri uporabi izdelka, je pomembna tudi evidenca rezultatov zadovoljstva pri uporabi izdelka, saj le ti predstavljajo dokaze, ki jih lahko prodajno osebje pri pridobivanju kupcev uporabljajo za prikazovanje

vrednosti. Prav tako je pomembno tudi oblikovanje ponujene vrednosti (»value proposition«) in komuniciranje ponujene vrednosti. Ponujena vrednost pomeni izjava o tem, zakaj naj bi kupec kupil izdelek podjetja in vključuje niz koristi pri uporabi ponujenega (predvsem z vidika stroškovnih prihrankov in prihodkovnih koristi). Kot pravita Hutt in Speh (2010, str. 107) gradita ponujeno vrednost točke enakosti in manjše število točk razlikovanja. Točke enakosti (angl. *points of parity*) so elementi vrednosti, ki imajo enako vrednost kakor naslednja najboljša nakupna alternativa. Točke razlikovanja (angl. *points of difference*) pa so elementi vrednosti, ki razlikujejo ponudbo podjetja od naslednje najboljše nakupne alternative (Hutt & Speh, 2010, str. 11). Priporočljivo je, da se podatke pridobiva preko fokusnih skupin in osebnih intervjujev tako v podjetju kakor pri kupcih.

V prispevkih različnih člankov gre zaslediti številne prednosti pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca (Baker, 2009, str. 64; Bokuniewicz, 2008; Collins & Parsa, 2006; Hinterhuber & Liozu, 2012; Shipley & Jobber, 2001, str. 311) :

- **Osredotočanje na kupca:** pristop temelji na razumevanju potreb in želj kupca.
- **Razlikovanje izdelka na cenovno konkurenčnem trgu:** večina podjetij deluje na trgu, kjer so cene visoko konkurenčne in kjer je lahko raznolikost na osnovi razumevanja kupčevih potreb, cenovne občutljivosti in pripravljenosti na plačilo, ključ do uspeha.
- **Dobri rezultati:** postavljene cene po pristopu vrednosti za kupca v praksi kažejo, da so kupci zmožni in pripravljeni plačati.
- **Uporaba segmentov:** pristop prepoznava in upošteva, da različne skupine kupcev izdelku pripisujejo različno vrednost. To pa pomeni, da lahko s pravim pristopom razlikujemo vrednosti in cene med segmenti ter tako povečamo dobiček.
- **Fleksibilnost:** fleksibilnost se kaže v tem, da se cene spremeni v skladu s spremenjeno kupčevo pripravljenostjo za plačilo.
- **Cena je pravična:** cena je odraz kupčeve pripravljenosti za plačilo, kar pomeni, da je pravična in v skladu s kupčevimi zaznavami vrednosti
- **Izboljšana komunikacija s kupci:** izražanje vrednosti dokazano izboljšuje kakovost komunikacije s kupci.
- **Prinaša konkurenčno raznolikost:** podjetje kupcu prinaša zagotovila glede cen in tveganj.
- **Poveča stroške menjave dobavitelja:** podjetje s takšnim pristopom poveča zvestoba kupcev in dolgoročni dobiček.
- **Omogoča vezano prodajo drugih storitev:** če cene oblikujemo in komuniciramo na osnovi vrednosti, je tudi vezana prodaja enostavnejša.

Kljub številnim prednostim pa številni avtorji opozarjajo hkrati tudi na omejitve in nevarnosti pristopa (Baker, 2009, str. 64; Bokuniewicz, 2008; Collins & Parsa, 2006; Hinterhuber & Liozu, 2012; Shipley & Jobber, 2001, str. 311):

- **Težavnost pridobitve in interpretacije informacij:** informacije glede kupčevih preferenc, pripravljenosti na plačilo, cenovne elastičnosti in velikosti različnih segmentov se težko pridobiva in interpretira, zato so napake pri oceni povpraševanja zelo pogoste.

- **Postavitev visokih cen:** pristop oblikovanja cen glede na vrednost za kupca ima lahko za posledico oblikovanje previsokih cen, kar povzroči vstop nove konkurence na trg in priložnosti za obstoječo konkurenco z nižjimi cenami ter konkurenčnim izdelkom.
- **Zapoznelost prepoznavanja superiorne vrednosti:** zmotno je razmišljati, da kupec takoj razume in plača za inovativne ter superiorne izdelke. Podjetje mora skrbeti za komuniciranje in izobraževanje kupcev o prednostih. Kupec mora najprej prepoznati posebno vrednost ponudbe, da bo nato njegova pripravljenost za plačilo v skladu z vrednostjo in ne v povezavi s ceno.
- **Ovrednotenje neotipljivih komponent vrednosti:** nekatere komponente (npr. svetovanje in intelektualno znanje) so neotipljive, kar otežuje njihovo ovrednotenje.
- **Zanemarjanje stroškov:** pristop na temelju vrednosti za kupca ne upošteva stroškov, kar lahko pripelje v izgubo.
- **Zanemarjanje cen konkurentov:** pristop na temelju vrednosti ne upošteva celovitega stanja na trgu. Vemo pa, da podjetje ne deluje v vakuumu, ampak na trgu, kjer se bije boj za vsakega kupca.
- **Neiskrenost kupcev:** kupci pogosto nimajo pravega razloga, da bi bili iskreni glede njihove pripravljenosti na plačilo.
- **Trud:** vrednost za kupca ni dana, ampak jo je potrebno spretno in redno predstavljati.

Pristop k oblikovanju cen, osredotočen na zaznano vrednost za kupca, izhaja iz globokega razumevanja kupčevih potreb in želja, zaznave vrednosti, cenovne elastičnosti in pripravljenosti za plačilo. Kot poudarjata Hinterhuber in Liozu (2012, str. 71), je za razumevanje pristopa oblikovanja cen na osnovi vrednosti, vse te vsebine potrebno najprej dobro razumeti. Nekatere vsebine sem predhodno že opisal. Koncept vrednosti oz. zaznane vrednosti in pripravljenosti na plačilo pa bom predstavil v nadaljevanju.

G. E. Smith in Nagle (2012, str. 22) navajata, da lahko vrednost delimo na objektivno vrednost (dejanska prejeta vrednost pri kupcu), subjektivno vrednost (prejeta vrednost, ki jo posameznik zazna) in izkustveno (psihološka zaznava v več dimenzijah). Vsaka od teh pa je lahko otipljiva ali neotipljiva. Vrednost na medorganizacijskem trgu, kot jo definirata Anderson in Narus (1998, str. 54), je: »denarna vrednost tehničnih, ekonomskih, storitvenih in socialnih koristi, ki jih kupec dobi v zameno za plačilo za izdelek.« Avtorja menita, da je potrebno vrednost razumeti v denarnih enotah kot npr. €/uro, saj le informacija v takšni obliki pritegne zanimanje managerjev. Avtorja poudarjata, da so koristi navadno izražene v neto obliki, kar pomeni, da upoštevajo vse morebitne žrtve kupca, ki so potrebne za pridobitev vseh koristi izdelka, razen cene nakupa. Ponujeni izdelki imajo na trgu dva osnovna graditelja, in sicer vrednost ter ceno. Avtorja menita, da nižanje ali višanje cen ponujenemu izdelku na trgu ne bo spremenilo vrednosti kupcu, ki jo izdelek prinaša. Bo pa sprememba cene kupca spodbudila ali odvrnila od nakupa izdelka. Prav tako je pomembno razumeti, da četudi ne obstaja konkurenčno primerljiva ponudba na trgu, vedno obstaja primerljiva alternativa kot npr. posameznik si izdelek izdelka sam. Bistvo zgornjih ugotovitev glede vrednosti na medorganizacijskem trgu prikazuje spodnja enačba (8), ki prikazuje odločitev o nakupu (Anderson & Narus, 1998, str. 54):

$$\text{Odločitev o nakupu} = (\text{Vrednost 1} - \text{Cena 1}) > (\text{Vrednost 2} - \text{Cena 2}) \quad (8)$$

Enačba (8) prikazuje odločitev o nakupu, kjer vrednost 1 in cena 1 definirata vrednost ter ceno za izdelek ponudnika na trgu. Vrednost 2 in cena 2 pa sta vrednost ter ceno za naslednjo najboljšo nakupno alternativo. Razlika med obema izračunoma je spodbuda kupcu k nakupu. Da se kupec odloči za nakup nekega izdelka, mora biti razlika med vrednostjo in ceno večja kakor razlika med vrednostjo in ceno najboljše naslednje alternative (Anderson & Narus, 1998, str. 54-55). Avtorja G. E. Smith in Nagle (2002, str. 22) opisujeta, da se na medorganizacijskem trgu nakup izvede, če je ekonomska vrednost višja od plačane cene.

Korist in žrtve moramo razumeti tako z ekonomskega kakor z neekonomskega vidika. Skugge (2011, str. 393) definira vrednost kot maksimalni znesek, ki ga je kupec pripravljen plačati za določen izdelek ali storitev v določenem časovnem obdobju. Avtorji Simpson, Siguaw in Baker (2001, str. 121) menijo, da je splošno vrednost razumljena kot razmerje med koristmi in plačano ceno. Hinterhuber (2004, str. 769) pravi, da je vrednost za kupca enaka presežku za kupca, kar pomeni, da je enaka razliki med pripravljenostjo za plačilo in dejansko plačano ceno. Flint, Woodruff in Gardial (1997, str. 168-169) menijo, da je potrebno vrednost razumeti preko treh pogledov. Prvi vidik so vrednote, ki so definirane kot prepričanja, ki določajo nakupno vedenje. Drugi vidik je zelena vrednost, ki prikazuje, kar kupec zaznava oz. prikazuje pričakovanja o tem, kako bi se odrezal izdelek v določeni situaciji oz. prikazuje pričakovanja o tem, kako bi izdelek rešil problem oz. zadovoljil kupčevo potrebo. Tretji vidik je sodba o vrednosti in velja za najpomembnejši vidik. Sodba o vrednosti pomeni, da se opravi ocena dejanskega stanja, kar pomeni, da se opravi vrednotenje izdelka prek ocene koristi in žrtev. Zeithalm (1998, str. 14) vrednost opisuje kot kompromis med komponentami »dobim« (koristi) in komponentami »dam« (žrtve). Njegova definicija je po mojih ugotovitvah najpogostejša. V svojem prispevku avtorji Sarokolae et al. (2012, str. 79) vrednost delijo na to, kar si posameznik želi, na nizko ceno, na korelacijo med kakovostjo in ceno ter to, kar posameznik pridobi v primerjavi s tem, kar posameznik vложи. Razumevanje pomena vrednosti so analizirali tudi avtorji Zeng, Yang, Li in Fam (2011, str. 400). Ugotavljali so različne vplive med zaznano vrednostjo, cenovno občutljivostjo kupcev, kupčevim zadovoljstvom in drugo. Ugotovili so predvsem, da zaznana vrednost pomembno in negativno vpliva na cenovno občutljivost, kar pomeni, da višjo vrednost kot kupci zaznavajo, nižja je njihova cenovna občutljivost. Prav tako ima zaznana vrednost pomemben in pozitiven vpliv na zadovoljstvo, kar pomeni, da višja, kot je zaznana vrednost, višje je zadovoljstvo.

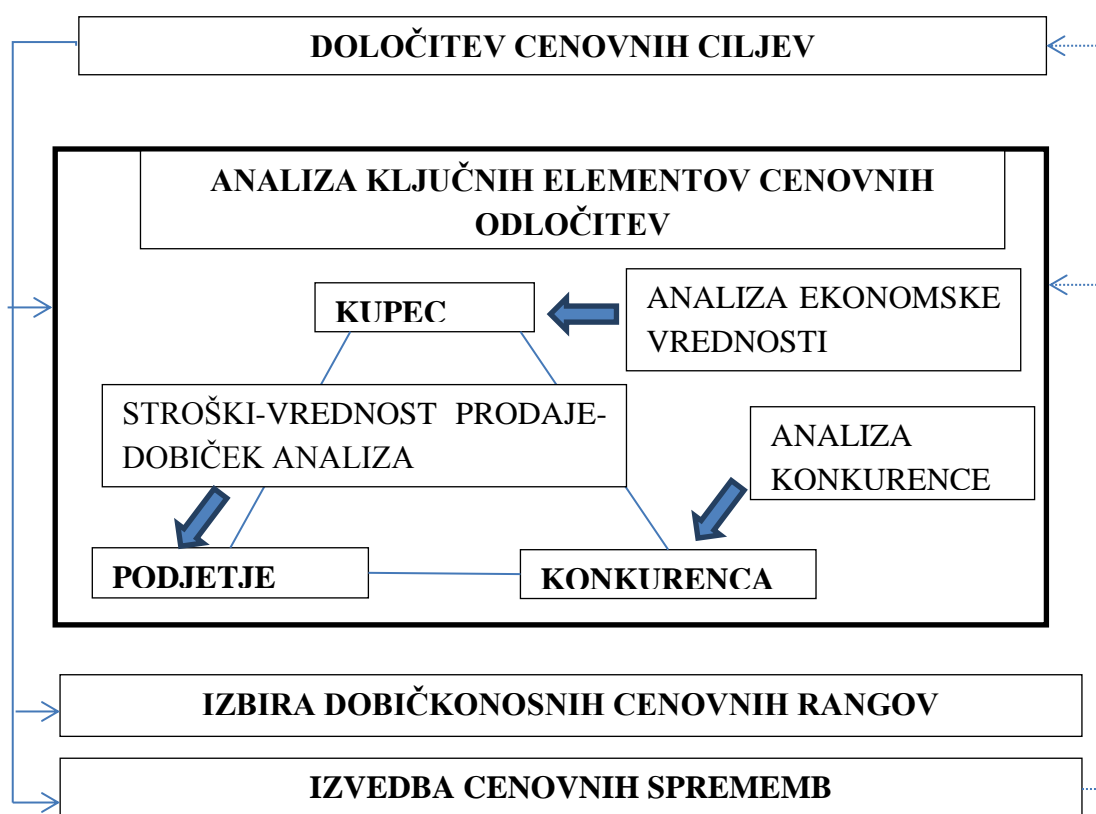
Podjetje mora meriti pripravljenosti za plačilo kupcev ter da v skladu z ugotovitvami oblikuje cene. Dolgui in Prot (2010, str. 105) pravita, da pripravljenost za plačilo pomeni najvišjo ceno, ki jo je kupec pripravljen odšteti za določen izdelek. Postavljena cena je navadno zelo blizu izmerjene zaznane vrednosti, čeprav G. E. Smith in Nagle (2002, str. 22) ugotavljata, da pripravljenost na plačilo in vrednost pogosto nista enaki, ker je vrednost pogosto težko izmeriti. Ocena pripravljenosti na plačilo zahteva obstoj sposobnosti v podjetju. Tuli, Kohli in Bharadway (2007, str. 13) poudarjajo, da lahko podjetje poveča pripravljenost za plačilo določenih skupin kupcev prek boljšega izražanja vrednosti. Dolgui in Proth (2010, str. 105) poudarjata, da so bile z

namenom takšnega oblikovanja cen opravljene številne raziskave kupčevega mnenja, kjer se je ugotavljalo predvsem naslednje: maksimalno ceno, ki so jo kupci pripravljene odšteti za izdelek, ceno, ki je v očeh kupca pravična za obravnavani izdelek in odločitev o potencialnem nakupu določenega izdelka po določeni ceni.

3.4 Celoviti pristopi z upoštevanjem več vidikov

V praksi se največ podjetji odloča za kombinacijo pristopa k oblikovanju cen na osnovi stroškov in konkurence. Kot omenja Skugge (2011, str. 932), podjetja v tem primeru stroškom na enoto dodajo želen pribitek za dobiček. Nato pa ceno prilagodijo glede na stanje cen na trgu. Več avtorjev je poskušalo najti prave pristope k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca, ki bi upoštevali tudi nekatere druge pomembne vidike in ne bi temeljili zgolj na vrednosti za kupca (Anderson et al., 2010; Gale & Swire, 1994; Hinterhuber, 2004). Še posebej zanimiv se mi je zdel pristop, ki ga je oblikoval Hinterhuber (Slika 6).

Slika 6: Okvir za oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca



Vir: A. Hinterhuber, *Towards value-based pricing-An integrative framework for decision making*, 2004, str. 768.

Avtor si oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca predstavlja drugače, in sicer tako, da odpravi pomanjkljivosti pristopov k oblikovanju cen le na osnovi vrednosti za kupca. Njegov pristop se prične pri definiranju cenovnih ciljev, ki morajo biti v skladu s širšimi cilji podjetja, nato mora podjetje analizirati ključne elemente cenovnih odločitev, s čemer se strinjata tudi

Shiplej in Jobber (2001). Ti ključni elementi cenovnih odločitev so kupci, podjetje in konkurenca. Podjetje si mora po mnenju Hinterhuberja (2004, str. 768) odgovoriti na naslednja tri vprašanja:

- Kako cene vplivajo na prodajo in dobiček?
- Kako se bodo konkurenti odzvali na različne cenovne strategije?
- Kakšna je ekonomska vrednost izdelka in storitve za različne segmente na trgu?

Odgovor na prvo vprašanje podaja, v točkah 2.4.3 in 3.1. opisana, CVP. V predhodnih točkah sem analiziral tudi vpliv konkurence na ceno, ki odgovarja na drugo vprašanje.

Pomembno pa je izpostaviti koncept ekonomske vrednosti, ki odgovarja na zadnje zgornje vprašanje. Ekonomska vrednost, kot jo opisujeta G. E. Smith in Nagle (2002, str. 22), je v denarju izražena vrednost in prikazuje prihranke pri stroških ali dodaten prihodek pri uporabi izdelka ter ne njegove naslednje najboljše alternative. Na medorganizacijskem trgu velja, po mnenju G. E. Smitha in Nagleja, ekonomska vrednost za najpomembnejši vidik vrednosti. Ekonomska vrednost je sestavljena iz generične in iz razlikovalne vrednosti. Generična vrednost je vrednost, ki je enaka tisti, ki jo kupec pripisuje naslednji najboljši alternativni. Razlikovalna vrednost pa je subjektivni vir vrednosti in prikazuje značilnosti, zaradi katerih je izdelek različen od konkurenčnega (Hinterhuber, 2004, str. 772; Hutt & Speh, 2010, str. 364).

Hinterhuber (2004, str. 769) denarno ovrednotenje ekonomske vrednosti opisuje kot šest pomembnih korakov, in sicer:

- Identifikacija cene primerjalnega izdelka, ki ga kupci vidijo kot naslednjo najboljšo alternativo.
- Segmentacija trga.
- Identifikacija vseh dejavnikov, ki razlikujejo izdelek od konkurenčnega.
- Določitev vrednosti vseh razlikovalnih dejavnikov za kupce.
- Seštevek referenčne vrednosti in razlikovalne vrednosti za določitev celotne ekonomske vrednosti.
- Uporaba ugotovitev za oceno prihodnje prodaje pri različnih cenovnih ravneh.

Pripravljenost za nakup se pri kupcih oblikuje kot seštevek presežne vrednosti izdelka in zaznane pravičnosti transakcije. Presežna vrednost izdelka je izračunana kot razmerje med ekonomsko vrednostjo izdelka in ceno. Zaznana pravičnost transakcije pa je razmerje med ceno in referenčno ceno. Referenčna cena je notranja cena, ki jo posameznik skozi čas gradi. Prikazuje ceno, ki jo posameznik zaznava kot pravično (Hinterhuber, 2004, str. 772).

Ko podjetje opravi analize ključnih elementov cenovnih odločitev, mora izbrati dobičkonosne cenovne ravni. Na tej stopnji je potrebno učinkovito združiti rezultate vseh analiz in narediti ustrezne izračune. Če npr. analiza ekonomske vrednosti pokaže potrebo po repozicioniranju izdelka in povišanju cen za 30 %, s CVP analizo ugotovimo maksimalni obseg prodaje, ki si ga

podjetje lahko privoščni izgubiti kot posledico višjih cen. Ker se okolje spreminja, je potrebno predpostavke tudi preizkusiti in po potrebi ponoviti posamezne stopnje v obravnavanem okviru.

Zadnja stopnja okvira pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti po Hinterhuberju (2004, str. 776-778), ki ga prikazujem v sliki 7, mora vključevati naslednje aktivnosti:

- **Vključevanje prodajnega vodje:** v vsaki cenovni odločitvi prodajno osebje pri komuniciranju sprememb ne sme delovati osamljeno, ampak mora imeti podporo in pomoč vodilnih v podjetju.
- **Uvedba politike fiksnih cen:** podjetja, ki dajejo svojemu prodajnemu osebju najmanj avtonomnosti pri oblikovanju cen, so dosegala najvišje dobičke. Politika fiksnih cen spodbuja prodajalce, da prodajajo na osnovi vrednosti in ne na osnovi cene.
- **Nagrade prodajnemu osebju morajo biti vezane na dobiček:** prodajno osebje mora biti nagrajeno za prodajo vrednosti, kar pomeni, da mora biti nagrada vezana na ustvarjen dobiček in ne na prihodke od prodaje.
- **Ustvarjalnost pri trženjskih strategijah:** pri strategijah je potrebno biti ustvarjalen in tako poiskati nove načine kako kupcu ustvarjati vrednost.
- **Vključevanje prodajnega osebja v strateške procese:** prodajno osebje je pogosto pomemben vir informacij o trgu, zato ga je potrebno v trženjski strategiji upoštevati.
- **Dostopnost podjetja kupcem:** podjetje mora biti dostopno kupcu 24 ur na dan. Podjetje mora dajati vtis, da so kritike dobrodošle in v povezavi s tem reševati pripombe, kar se da hitro in kakovostno.
- **Zbliževanje prodajnega in tehničnega osebja:** razlikovanje med prodajnim in tehničnim osebjem ni smiselno, saj prinaša omejenost tehniškega osebja v razumevanju kupcev, pa tudi omejenost prodajnega osebja pri razumevanja tehničnih vidikov.

3.5 Pogostost obravnavanih pristopov k oblikovanju cen v praksi

Avtorji se zelo pogosto sklicujejo na pogostost pristopov na osnovi stroškov in konkurence in na redkost pristopov na osnovi vrednosti za kupca (Nagle & Holden, 2002, Pasura & Ryals, 2005). Primanjkujejo pa analize, ki se neposredno ukvarjajo z dejanskim ugotavljanjem pogostosti pristopov k oblikovanju cen med podjetji. V skladu s pridobljenimi rezultati raziskav različnih avtorjev v tej točki povzemam njihove ugotovitve iz znanstvenih prispevkov. V svojem raziskovalnem prispevku sta avtorja Noble in Gruca (2009, str. 445-453) prek vprašalnikov ugotovila, da je med managerji v izbranih sektorjih najpogosteje uporabljajo pristop k oblikovanju cen na osnovi stroškov (56 %). Veliko podjetji kombinira pristop z drugimi pristopi, najpogosteje s tistimi na osnovi konkurence. Večina takih podjetij poudarja težave z oceno povpraševanja in kupcev. Le 11 % podjetij je cene oblikovalo po pristopu na osnovi vrednosti za kupca. Preostanek podjetij pa se je osredotočala na enega izmed načinov oblikovanja cen na osnovi konkurence.

Avlonitis in Indounas (2005, str. 49-53) sta analizirala pogostost pristopov v praksi storitvenih podjetij. V raziskavi 170 podjetij iz izbranih sektorjev sta prek globinskih intervjujev raziskovala

različne tematike, med njimi tudi pogostost pristopov k oblikovanju cen v praksi. Intervjuvanci so lahko pri odgovorih izbirali med različnimi pristopi k oblikovanju cen in načini posameznih pristopov. Pri tem so lahko označili, da cene oblikujejo tudi z več pristopi in ne samo po enem. Iz njihovih rezultatov izhaja, da prevladujejo načini oblikovanja cen na osnovi stroškov (predvsem po metodi pribitka), saj vsaj 58 % podjetij oblikuje cene tudi na osnovi stroškov. Raziskava je pokazala, da v praksi le malo zaostajajo načini oblikovanja cen na osnovi konkurenčnih cen (predvsem na osnovi povprečnih tržnih cen), kjer skupno okrog 55 % uporablja ta pristop kot osnovni pristop ali kot enega izmed pristopov k oblikovanju cen. Najbolj redek pristop v praksi pa je pristop k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca, saj se ga poslužuje samo okoli 27 % anketiranih podjetij. Avtorja kot razlog za te rezultate navajata predvsem raven zahtevnosti posameznega pristopa. Pristop k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca je najredkejši kljub dejstvu, da prinaša najbolj dobičkonosne rezultate.

Pogostost pristopov k oblikovanju cen so v praksi pri izvoznih podjetjih v izbranih sektorjih raziskovali tudi avtorji Tzokas et al. (2000). Ugotovili so, da podjetja večinoma uporabljajo do dva različna pristopa pri oblikovanju cen. Ugotovili so, da je daleč najbolj pogost pristop k oblikovanju cen na osnovi stroškov. Za pristopa na osnovi konkurence in vrednosti za kupca je raziskava pokazala zelo podobno pogostost uporabe. Avtorji, podobno kot Avlonitis in Indounas (2005), razloge za to pripisujejo enostavnosti uporabe. Poudarjajo pa, da izvoznim podjetjem tudi pristop na osnovi vrednosti za kupca ni tuj, saj želijo z njim pogosto razumeti tuj trg in značilnosti njihovih kupcev.

Eden od razlogov za redko uporabo pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca je lahko gotovo tudi omejeno število raziskav in praktičnih predlogov, kako uporabljati pristop na osnovi vrednosti za kupca. Hinterhuber (2008, str. 43) je analiziral znanstvene prispevke o pristopu k oblikovanju cen, objavljene med leti 1983 in 2006 v Ameriki, Evropi in drugje. Na osnovi izračunanih povprečij je ugotovil, da je pristop na osnovi vrednosti za kupca v praksi uporabljen v manj kot 17 % podjetij. Pristop k oblikovanju cen na osnovi stroškov uporablja 37 % podjetij. Najbolj uporabljen pa je pristop k oblikovanju cen na osnovi konkurence s 44 % podjetij. Manjši odstotek predstavlja še nekateri zelo redki in posebni pristopi.

Avtorji Rüdiger, Elliger in Weigel (2007, str. 37) so raziskovali cene v kemični industriji in intervjuvali 75 managerjev podjetij v sektorju. Avtorji so med drugim ugotavljali pogostost pristopov k oblikovanju cen v praksi in ugotovili, da je v kemični dejavnosti najpogostejši pristop k oblikovanju cen na osnovi konkurence (uporablja ga 59 % podjetij). Oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca (22%) je bilo v panogi uporabljeno nekoliko pogosteje od pristopa k oblikovanju na osnovi stroškov (19 %). Avtorji kot zanimivost poudarjajo, da se večina podjetij zaveda pomembnosti razlikovalnih elementov vrednosti, a jih več kot očitno ne znajo ustrezno denarno ovrednotiti in zaračunati.

Iz pridobljenih rezultatov znanstvenih prispevkov je razvidno, da je pristop k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca zelo redko uporabljen, zato je razumevanje vzrokov za to še toliko bolj pomembno. Zakaj v praksi ta pristop ni pogosto uporabljen in kakšne so razlike med

podjetji, ki pristop uporabljajo, in tistimi, ki pristopa ne uporabljajo, prikazujem v nadaljevanju. Čeprav med znanstveniki velja prepričanje, da je oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca najbolj priporočljiv način, je le ta v praksi zelo omejeno uporabljen (Johanson et al., 2011, str. 6; Anderson & Narus, 1998, str. 55). Na podlagi dosedanjih ugotovitev izpostavljam predvsem dejstvo, da je oblikovanje cen na osnovi stroškov in konkurence ter spreminjanje cen po teh pristopih zaradi preprostih primarnih podatkov enostavno. Podjetja prav tako lažje ocenijo svoje stroške kakor vedenje in odzive konkurence ter kupcev. Pomembna omejitev podjetij za uporabo pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca, je vsekakor tudi neznanje za denarno ovrednotenje vrednosti.

Hinterhuber je opravil 81 globinskih intervjujev z managerji, kjer je ugotavljal težave pri oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca. Avtor (Hinterhuber, 2008, str. 44-49) v spodnji tabeli (2) izpostavlja pet skupnih problemov in predlaga najboljše prakse za reševanje teh problemov:

Tabela 2: Problemi pri uporabi pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca

PROBLEM	MANIFESTACIJA	NAJBOLJŠA PRAKSA
OCENA VREDNOSTI	Pomanjkanje metod, orodij ali informacij za denarno ovrednotenje vrednosti za kupca.	Empirične raziskave s pomočjo conjoint analize, intervjuji s strokovnjaki in analiza vrednosti za kupca v uporabi.
KOMUNIKACIJA VREDNOSTI	Komunikacija spodbuja kupce, da se osredotočajo na ceno.	Prava komunikacija prikaže ključne značilnosti izdelka z vidika koristi za kupca.
SEGMENTACIJA TRGA	Segmentacija je intuitivna in/ali temelji na enostavnih in neučinkovitih kriterijih.	Segmentacija na osnovi potreb, ki je temelj za trženjsko strategijo.
RAVNANJE S PRODAJNIM OSEBJEM	Pomanjkanje spodbud v obliki smernic, ki spodbujajo prodajno osebje, da se osredotoča na vrednost.	Prodajno osebje ima sposobnosti, smernice in motivacijo, da se osredotoča na vrednost. Trening in monitoring obstajata. Popusti so bolj izjema kot pravilo.
PODPORA VRHNJEGA MANAGEMENTA	Vrhnji management je zainteresiran za rast in tržni delež ter ne spodbuja osredotočanja na vrednost.	Vrhnji management zagotavlja vizijo, kontekst in spodbude za oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca.

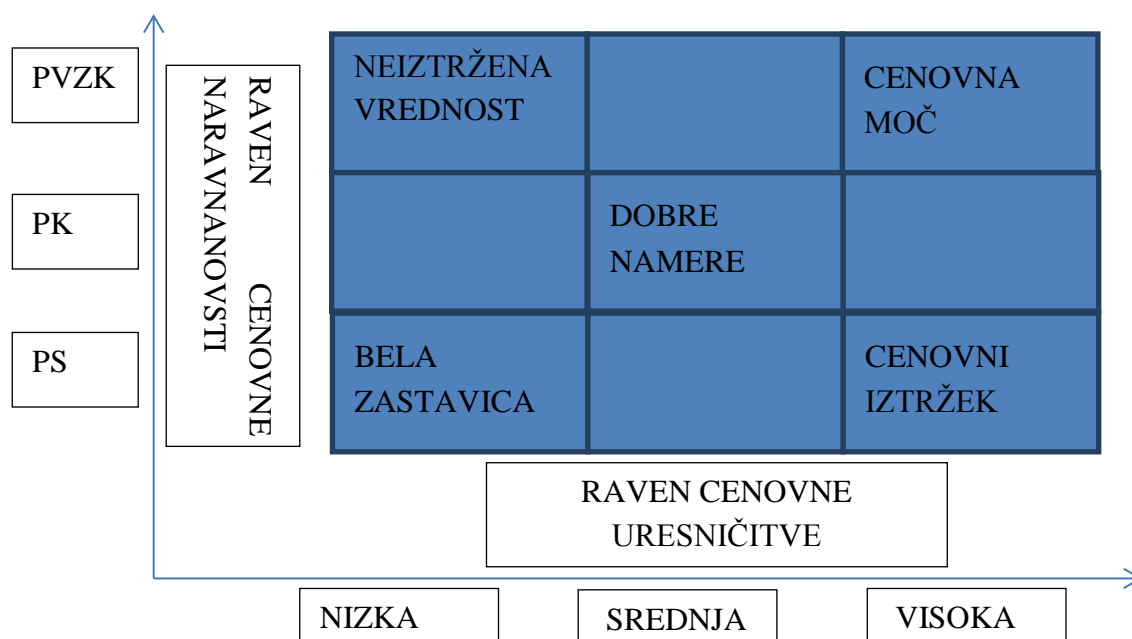
Vir: M. Johanson, N. Hallberg, A. Hinterhuber, M. Zbaracki, & S. Liozu, Pricing strategies and pricing capabilities, 2011, str. 6.

4 MREŽA CENOVNIH SPOSOBNOSTI

V času raziskovanja teoretičnih izhodišč sem opazil zelo zanimiv prispevek avtorjev Hinterhuberja in Liozuja (2012), ki sta kot rezultat svojega raziskovanja petnajstih podjetij razvila mrežo sposobnosti za oblikovanje in uresničitev postavljenih cen (angl. *pricing capability*

grid). Avtorja poudarjata, da je v podjetju poleg pristopa k oblikovanju cen za dobre cenovne odločitve zelo pomembna tudi cenovna uresničitev oz. sposobnosti za uresničitev postavljenih cen v ceniku. Podjetje se v oblikovani mreži oz. matriki (Slika 7) lahko uvrsti na eno izmed devetih položajev glede na sposobnosti uresničitve postavljenih cen (slaba, srednja ali visoka) in glede na pristop k oblikovanju cen (na osnovi stroškov, konkurence ali vrednosti za kupca).

Slika 7: Mreža cenovnih sposobnosti



Legenda:

- *PVZK: Pristop k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca
- *PK: Pristop k oblikovanju cen na osnovi konkurence
- *PŠ: Pristop k oblikovanju cen na osnovi stroškov

Vir: A. Hinterhuber & S. Liozu, *Is It Time to Rethink Your Pricing Strategy?*, 2012, str. 71.

Položaj cenovne moči (visoke sposobnosti za oblikovanje cen in visoke sposobnosti za cenovno uresničitev): za podjetja na tem položaju so značilni kultura podjetja, ki je zavezana oblikovanju cen, obstoj sofisticiranih orodij za denarno ovrednotenje pripravljenosti za plačilo kupcev in cenovne elastičnosti ter robusten proces oblikovanja cen. Za takšna podjetja je značilno, da imajo organizacijske prvake (angl. *champions*), ki poudarjajo pomen oblikovanja cen, imajo ustrezne sposobnosti in širijo sposobnosti ter pomembnost oblikovanja cen v celotnem podjetju. Za podjetja je prav tako značilno visoko prepričanje v iztržek cene iz cenika. Podjetja imajo navadno oblikovano cenovno funkcijo in postavljenega vodjo cenovne politike oz. cen, ki je odgovoren za razvoj in širitev cenovnih sposobnosti v podjetju. Cenovni procesi v takšnem podjetju so robustni in definirani ter niso prepuščeni interpretacijam prodajalcev. Uresničevanje postavljenih cen je za razliko od manj naprednih podjetij, kjer se vodje vmešavajo le v posle z večjimi cenovnimi odkloni, v rokah cenovnega vodje. Vodje v podjetju podpirajo pristop k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca in sprejemajo organizacijske ukrepe, ki podpirajo

take odločitve. Pomembno je, da podjetja v tem položaju skrbno in redno opravljajo ocene stroškov ter koristi kompleksnega pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca.

Položaj bele zastavice (nizke sposobnosti za oblikovanje cen in nizke sposobnosti za cenovno uresničitev): Podjetja na tem položaju ne posvečajo pozornosti oblikovanju in uresničevanju cen. Ta podjetja veljajo za manj uspešna in v njih cena ne odraža vrednosti in pripravljenosti za plačilo kupcev. Prodajno osebje nima smernic za ustrezno vedenje. Cene so načeloma rezultat pogajanj in niso v skladu s cenami iz cenikov. V takih podjetjih je odobravanje popustov široko razvito. Vodilni v takih podjetjih zaznavajo pritisk po nižanju cen, a nimajo ustreznih sposobnosti, orodij in vizije za spremembe. Pogajalska moč je na strani kupcev.

Položaj neiztržene vrednosti (visoke sposobnosti za oblikovanje cen in nizke sposobnosti za cenovno uresničitev): Za podjetja na tem položaju je značilno, da cene v ceniku dobro odražajo vrednost za kupca, a te cene v realnosti niso uresničene. Podjetja nimajo smernic glede odobravanja popustov. Prodajno osebje čuti pritisk po agresivnem pogajanju s kupci, z namenom pridobitve posla, a nima sposobnosti za uresničitev višjih oz. ustreznih cen. Podjetja torej ne uspejo zgrajene vrednosti tudi dejansko cenovno iztržiti in tako izgubljajo pomemben del vrednosti, preko neuspešnega pogajanja s kupci ali distributerji.

Položaj cenovnega iztržka (nizke sposobnosti za oblikovanje cen in visoke sposobnosti za cenovno uresničitev): Za takšna podjetja so značilna nizka odstopanja od cen iz cenika kot posledica robustnega sistema cen. Podjetja na tem položaju ne uporabljajo sofisticiranih pristopov k oblikovanju cen, ampak se zanašajo na tradicionalne pristope (predvsem na osnovi stroškov). Podjetja odlikuje uresničitev oblikovanih cen, a te cene ne odražajo celotne vrednosti njihovih izdelkov in storitev za kupca. Čeprav uporabljajo osnovne pristope k oblikovanju cen, imajo podjetja na tem položaju ali pa blizu njega robustne cenovne procese, ki omogočajo uresničitev cen iz cenika. Biti uspešen s takšnim načinom je mogoče le z visoko ravnjo individualnega in organizacijskega zaupanja.

Položaj dobrih namer (povprečna sposobnost za oblikovanje cen in povprečna sposobnost cenovne uresnitve): Podjetja na tem položaju uporabljajo nekoliko bolj napredne pristope k oblikovanju cen (na osnovi konkurence). Podjetja imajo vpeljane osnovne sisteme in procese za omejevanje svobode prodajnega osebja pri poslovanju, kar jim omogoča določeno raven discipline v cenovnem uresničevanju. Pogosto se podjetja na tem položaju osredotočajo na izdelke in ne na kupce, kar jim onemogoča razvoj cenovnih sposobnosti za boljše oblikovanje in uresničevanje cen.

Na podlagi mesta v mreži sposobnosti za oblikovanje in uresničitev postavljenih cen avtorja poudarjata sledeče izzive (Tabela 3):

Tabela 3: Izzivi položajev v mreži cenovnih sposobnosti

RAVEN CENOVNE NARAVNANOSTI	IZZIVI
POLOŽAJ CENOVNE MOČI	Upravljanje stroškov in kompleksnosti; zagotovitev vzdržnega in inovacijskega oblikovanja cen.
POLOŽAJ BELE ZASTAVICE	Povečanje zavedanja in komuniciranje pomena cen vodilnih v podjetju ter izboljšanje sposobnosti za oblikovanje in uresničevanje cen.
POLOŽAJ VREDNOSTNE PREDAJE	Izboljšanje doslednosti pri cenovni uresnitvi in osredotočanje prodajnega osebja na uresničevanje oblikovanih cen.
POLOŽAJ DOBRIH NAMER	Povečanje osredotočanja na kupca in nadaljnje izboljšanje sposobnosti za oblikovanje ter uresničevanje cen.
POLOŽAJ CENOVNEGA IZTRŽKA	Denarno ovrednotenje in zajemanje kupčeve pripravljenosti za plačilo prek pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca.

Vir: A. Hinterhuber & S. Liozu, *Is It Time to Rethink Your Pricing Strategy?*, 2012, str. 76.

4.1 Cenovna naravnost

Cenovna naravnost je termin, ki sem ga tekom raziskovanja znanstvenih prispevkov pogosto zasledil in se mi je zdel zanimiv. Cenovna naravnost preprosto ugotavlja, na podlagi česa podjetje oblikuje svoje cene. Avtorja Hinterhuber in Liozu (2012, str. 70) poudarjata, da ne glede na raziskujemo medorganizacijski ali porabniški trg, in ne glede na to ali raziskujemo nacionalni ali globalni trg, v splošnem ločimo tri pristope k oblikovanju cen, in sicer na osnovi stroškov, na osnovi konkurence ali na osnovi vrednosti za kupca. Posledično avtorja v skladu z naprednostjo in uporabnostjo naštetih pristopov k oblikovanju cen, definirata tri ravni cenovne naravnosti. Najvišja raven, v skladu z ugotovitvami več avtorjev (Avlonitis & Indounas, 2005; Hinterhuber & Liozu, 2012), pomeni oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca. Srednja raven cenovne naravnosti je oblikovanje cen na osnovi konkurence, medtem ko oblikovanje cen na osnovi stroškov velja za najnižjo raven cenovne naravnosti.

O pristopih k oblikovanju cen sem veliko pisal že v prejšnjih točkah, zato bom v nadaljevanju izpostavil ugotovitve Liozua in Hinterhuberja (2012, str. 29-35), ki sta raziskovala, ali v podjetjih obstajajo značilnosti (večinoma cenovne sposobnosti), ki so tipične za podjetja z določenim pristopom k oblikovanju cen in zatorej razlikujejo podjetja s tradicionalnimi pristopi (na osnovi stroškov ali konkurence) od podjetij z inovativnimi pristopi (na osnovi vrednosti za kupca). Avtorja sta na osnovi globinskih intervjujev s 44 managerji ugotovila:

- Podjetja, ki se poslužujejo pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca, se za oblikovanje cen opirajo na formalne raziskave in znanstvene cenovne metode; podjetja z drugačno cenovno naravnost (pristop na osnovi stroškov ali konkurence) se zanašajo na izkušnje, predznanja, dober občutek in intuicijo.

Podjetja, ki oblikujejo cene na osnovi vrednosti za kupca, so izvajala kvantitativne raziskave in so uporabljala znanstvene metode oblikovanja cen. Intervjuvanci so mnenja, da so rezultati raziskav znižali stopnjo negotovosti in posledično omogočili kakovostnejše oblikovanje cen. Podjetja, ki so cene oblikovala na osnovi stroškov, so bila soočena z večjo negotovostjo. Managerji v takih podjetjih so izpostavili, da se pri oblikovanju cen zanašajo na predznanje, izkušnje, intuicijo in celo na ugibanje. Intervjuvanci priznavajo, da so uporabljali stroge finančne izračune, a dvomijo, da je uporabljena metoda izračuna tudi znanstveno podkrepljena. Podobno so intervjuvanci v podjetjih, ki cene oblikujejo na osnovi konkurence izpostavili, da se pri oblikovanju cen zanašajo na dober občutek in intuicijo. Podjetja po tem pristopu navadno izhajajo iz cene najboljše alternative. Podjetja, ki cene oblikujejo na osnovi stroškov, se zanašajo na kolektivno intuicijo.

- Med podjetji, ki delujejo na medorganizacijskem trgu in ki uporabljajo pristop k oblikovanju cen na osnovi stroškov ali konkurence, je samo oblikovanje cen pomanjkljivo z vidika procesov oblikovanja in nadziranja postavljenih cen, angažiranosti ljudi, formaliziranosti in drugega.

V podjetjih, kjer cene določajo na osnovi konkurence ali stroškov, nimajo oddelka ali skupine, ki bi bil zadolžen za oblikovanje cen. Aktivnosti, usmerjene v cene, so v takih podjetjih razdrobljene, saj so podjetja imela le neformalne ocene ravni cen. Cene se v takih podjetjih oblikujejo večinoma na osnovi pribitkov za dobiček. Podjetjem, ki uporabljajo pristop k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca, pa je skupno, da imajo oddelek ali skupino, ki se ukvarja s cenami, da ugotavljajo ključne pokazatelje uspešnosti in da opravljajo redne tedenske ali mesečne ocene cenovnih ravni.

- Lokacija odgovornosti za cenovno oblikovanje se razlikuje glede na pristop k oblikovanju cen.

Pri podjetjih, ki so cene oblikovala na osnovi stroškov in konkurence, se je tako taktična kakor strateška odgovornost za oblikovanje cen, nahajala v prodajni funkciji. V podjetjih, ki pa cene oblikujejo na osnovi vrednosti za kupca, za vse cenovne odločitve skrbi trženjska funkcija, kar se kaže v boljši integraciji trženjskega načrtovanja in cenovnih programov.

- Podjetja, ki se poslužujejo oblikovanja cen na osnovi vrednosti za kupca, imajo kot podporo cenovnim odločitvam oblikovane formalne procese in centralizirano strokovno znanje o oblikovanju cen.

Po avtorjevih ugotovitvah so vsa obravnavana podjetja, ki oblikujejo cene na osnovi vrednosti za kupca, uporabljala formalne procese za oblikovanje cen in v ta namen centralizirala znanje o cenah kot podporo cenovnim odločitvam. Centralizirano znanje o cenah se v podjetjih kaže kot skupina usposobljenih posameznikov, ki z različnimi nalogami in raziskavami managerjem zagotavljajo informacije, ki so jim podpora za cenovne odločitve. Skupine vključujejo skupino inženirjev, namensko notranjo svetovalno skupino za oblikovanje cen in specializirano skupino za tržne raziskave oz. druge profile glede na specifiko posla. V teh podjetjih je bila odgovornost za cenovne odločitve centralizirana. Slednje pomeni koncentriranje znanja in spretnosti za sprejem pravih cenovnih odločitev, to pa omogoča izboljšanje managerskih odločitev pri oblikovanju cen. Teh praks v podjetjih, ki cene oblikujejo na osnovi konkurence ali stroškov, ni videti. Podjetja, ki oblikujejo cene po pristopu vrednosti za kupca, so imela formalizirane procese v podjetju tako z vidika oblikovanja cen kakor tudi oblikovanja izdelkov. Ti procesi se kažejo v informacijskih sistemih, ki samodejno pokažejo cenovna odstopanja in evidentirajo mnenja in želje kupcev. Takšna podjetja za razliko od podjetij s tradicionalnimi pristopi veliko bolj disciplinirano oblikujejo cene.

- Podjetja, ki oblikujejo cene na osnovi vrednosti za kupca, namensko širijo in razvijajo sposobnosti za oblikovanje cen znotraj podjetij, prek treninga in računalniških pripomočkov za podporo cenovnim odločitvam.

Podjetja, ki cene oblikujejo na osnovi vrednosti za kupca, poudarjajo pomen usposabljanja, zato oblikujejo specifične formalne programe usposabljanja. Na treninge in usposabljanja so poslani tako obstoječi kakor tudi na novo zaposleni, ki tako pridobijo potrebna znanja za uspešno oblikovanje cen. Podjetja z drugačnim pristopom sicer priznavajo pomen usposabljanja, a ga ne uporabljajo. Podjetja, ki oblikujejo cene na osnovi vrednosti za kupca, so osredotočena na krepitev notranjih sposobnosti na področju tržnih raziskav, raziskav o cenah in razvoja ustreznih ter sofisticiranih računalniških pripomočkov za zajemanje in denarno ovrednotenje vrednosti za kupca. Ti računalniški pripomočki so omogočili podjetjem, da so omejila opiranje prodajnega osebja na intuicijo in dober občutek o zaključitvi posla. Intervjuvanci iz vrhnjega managementa in prodaje ter trženja poudarjajo pomen razumevanja koncepta celotnih stroškov uporabe izdelka in vrednosti v praksi kot pomembna koncepta za oblikovanje cen.

Podobne ugotovitve poudarjajo tudi avtorji Liozu, Hinterhuber, Perelli in Boland (2012), ki so na podlagi intervjujev s 44 managerji iz 15 podjetij ugotovili, da je podjetjem, ki oblikujejo cene na osnovi vrednosti za kupca skupnih predvsem pet organizacijskih značilnosti, in sicer vloga organizacijskih prvakov za vpeljavo novih pristopov k oblikovanju cen, vloga organizacijskih prvakov pri oblikovanju formalnih usposabljanj o cenah za nove in obstoječe zaposlene, širjenje organizacijskega zaupanja v izdelke, tehnologije ter vrednost in oblikovanje centraliziranih ter specializiranih cenovnih timov za strokovne cenovne odločitve.

Liozu in Hinterhuber sta opravila raziskavo, s katero sta želela odkriti povezavo med cenovno naravnost (pristop k oblikovanju cen), cenovnimi sposobnostmi in uspešnostjo podjetja. Anketiranje 1812 respondentov je pokazalo, da prav vsak pristop statistično pomembno in

pozitivno vpliva na cenovne sposobnosti podjetja. Daleč največji vpliv ima pristop k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca, ki pojasni kar 56 % variance cenovnih sposobnosti. Vpliv pristopa k oblikovanju cen na osnovi stroškov, pojasni 14 % variance cenovnih sposobnosti. Pristop k oblikovanju cen na osnovi konkurence pa pojasni le 2 % variance cenovnih sposobnosti. Avtorji ugotavljajo izjemno pomembnost cenovnih sposobnosti, ki pomembno pojasnjujejo varianco pri uspešnosti podjetja in cenovne uresničitve. Iz rezultatov je vidno, da je koristno, da podjetje uporablja naprednejše pristope k oblikovanju cen (na osnovi vrednosti za kupca), saj le tej pojasnijo velik delež variance cenovnih sposobnosti, ki so tesno povezane z uspešnostjo podjetja (77%) (Liozu & Hinterhuber, 2013a, str. 598-605). Pomembnost cenovnih sposobnosti za ustrezno uresničitve postavljenih cen in posledično uspešnost podjetja predstavljam v naslednji točki.

4.2 Uresničitev postavljenih cen in cenovne sposobnosti

V vsakem podjetju je seveda pomemben obstoj in razvoj cenovnih sposobnosti, saj so le te ključne za uspešne cenovne odločitve in uspešno uresničitev postavljenih cen. Cenovno realizacijo oz. uresničitev postavljenih cen Hinterhuber in Liozu (2012, str. 72) definirata kot sposobnosti in procese, ki zagotavljajo, da podjetje doseže končne cene, ki so čim bližje cenam, ki jih postavi. Uspešnost podjetja oz. uresničitev postavljenih cen je strogo povezana s cenovnimi sposobnostmi podjetja, saj kot ugotavljata v svoji raziskavi Liozu in Hinterhuber (2013a), cenovne sposobnosti pojasnijo kar 77 % variance uspešnosti podjetja. Manjši in posredni vpliv na uspešnost podjetja imata tudi pristop k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca (pozitiven) in konkurence (negativen). V skladu z njunim prispevkom ugotavljam, da je za definiranje ravni uresničitve postavljenih cen zelo pomembna analiza ravni cenovnih sposobnosti, ki so ključni elementi za uresničitev postavljenih cen.

4.2.1 Cenovne sposobnosti

Avtorji Dutta, Zbaracki in Bergen (2003) definirajo cenovne sposobnosti kot niz zahtevnih procesov, spretnosti, sistemov, znanja, koordinacijskih mehanizmov in komplementarnih resursov za povečanje uspešnosti podjetja. Hinterhuber in Liozu (2012, str. 72) na osnovi raziskave izpostavita naslednje elemente, ki razlikujejo med podjetji z različnimi stopnjami cenovnih sposobnosti:

- prisotnost pravil za oblikovanje cen, ki definirajo maksimalne popuste glede na količino;
- obseg, do katerega so ta pravila in smernice dejansko upoštevana;
- posledice neupoštevanja smernic za oblikovanje cen;
- obseg avtonomije prodajnega osebja za morebitne odmike od cen iz cenika;
- pogajalske sposobnosti prodajnega osebja;
- stopnja, do katere prodajno osebje razume kupčevo naslednjo najboljšo nakupno alternativo;
- razumevanje kupčeve maksimalne pripravljenosti za plačilo in razlikovalne vrednosti;
- opredelitev natančnih ciljnih cen pred pogajanji s kupci;
- stopnja pritiska, ki sili prodajno osebje k zaključevanju nedobičkonosnih poslov;

- stopnja samozavesti prodajnega osebja za zavrnitev nedobičkonosnih poslov;
- obseg ponujenih brezplačnih storitev kupcu za uspešno zaključitev posla in
- ustrezen sistem za spremljanje in komuniciranje cenovnih odmikov prodajnemu osebju, tržnim managerjem in drugim odgovornim.

Ugotovitve in priporočila drugih avtorjev opisujem v naslednjih točkah.

4.2.2 Človeški, sistemski in socialni kapital

Avtorji Dutta, Bergen, Levy, Ritson in Zbaracki (2002) so v svojem raziskovalnem prispevku poudarili, da je potrebno oblikovanje cen razumeti strateško in ne taktično. Spremembe v cenah niso enostavne, kar potrjujejo številni managerji prek opisovanja neuspešnih praks. Da so cenovne odločitve ustrezne, mora podjetje vlagati v vire, infrastrukturo in v procese. Avtorji so prek intervjujev managerjev in prek analize primerov ponesrečenih praks ugotovili, da se mora podjetje osredotočiti predvsem na razvoj sposobnosti na področju človeškega, sistema in socialnega kapitala. Na vsak kapital je potrebno gledati kot na nogo stola, kar pomeni, da se ob odsotnosti ene noge zruši celoten stol. Stol je prisposoba za cenovne sposobnosti, kar pomeni, da pomanjkanje enega kapitala pomeni rušenje celotnih cenovnih sposobnosti podjetja. Avtorji opisujejo primer podjetja Polaroid, ki je razvijalo in uspešno prodajalo fotoaparate po pristopu britvice in rezil (angl. *razor and blades*). Pristop opisuje, da je podjetje ugodno prodajalo fotoaparate, a na drugi strani drago prodajalo filme za fotoaparate. Podjetje ni uspelo povezati digitalne tehnologije s svojimi izdelki, zato ga je konkurenca prehitela. Podjetje je razvilo tehnologijo digitalnih slik, a se je njihov management odločil, da izdelka ne bo uvrstil na trg, saj management ni verjel, da lahko z razvito tehnologijo zasluži. Takšna odločitev je posledica neustreznih cenovnih sposobnosti.

Avtorji poudarjajo, da se podjetje z dobrimi cenovnimi sposobnostmi spopade s konkurenco in zmaga v bitki na trgu. Podjetje z ustreznimi cenovnimi sposobnostmi razume, da ni najboljša tisto podjetje, ki največ iztrži od kupca, saj bo kupec ob takšni obravnavi ob prvi priložnosti zamenjal dobavitelja, pač pa tisto, ki temelji na vrednosti za kupca. Še en tipičen primer podjetja, ki ni imelo ustreznih cenovnih sposobnosti, je bilo podjetje Roche, dobavitelj medicinskih diagnostičnih aparatov. Podpredsednik trženja je ugotovil številne neustreznosti glede cenovnih sposobnosti kot nedefiniran odnos do cen iz cenika, do dodeljevanja popustov, do svežnjev izdelkov in do trajanja pogodb. Nekateri prodajalci so imeli popolno avtonomijo pri pogajanju o cenah, spet drugi so se dosledno držali cen iz cenika. To so le nekateri pokazatelji slabih ali neustreznih cenovnih sposobnosti. Podjetje je pričelo razvijati cenovne sposobnosti prek zaposlovanja mladega strokovnega kadra za naprednejše oblikovanje cen, nakupa ustrezne programske opreme in združevanja ter povezovanja ljudi različnih funkcij v podjetju. Zgolj zaposlitev uspešnega cenovnega direktorja brez ustrezne sistemske in socialne podpore ni dovolj za ustrezne cenovne sposobnosti. Na osnovi primera podjetja Roche avtorji izpostavljajo tri skupine kapitalov cenovnih sposobnosti, ki morajo nastopati istočasno, da je splošen uspeh visok, (Dutta et. all, 2002, str. 64-66) in sicer človeški, sistemski in socialni kapital.

Človeški kapital vključuje dobro usposobljeno osebje, ki razume podjetje in njegovo kompleksnost z vidika strategij, sortimenta izdelkov ali storitev, kupcev, dobaviteljev in konkurence. Podjetje razvija ta kapital bodisi z usposabljanjem obstoječega kadra ali z zaposlovanjem univerzitetnega kadra poslovne smeri. Podjetje Roche se je npr. pri usposabljanju svojega obstoječega kadra opiralo na bližnjo fakulteto, saj več poslovnih šol pa poudarja pomembnost cen. Avtorji poudarjajo pomembnost, da se vrhnji managerji izobražujejo o teoretičnih izhodiščih za oblikovanje cen. Nekateri zaposleni imajo celo takšno raven znanja, da so sposobni oblikovati podporna računalniška orodja za ustrezne cenovne odločitve (npr. program za prodajno osebje, ki samo nima dovolj znanja za odločitev o stopnji dobičkonosnosti posla). Pogosto se na vrhnje položaje v managementu postavljene osebe, ki nimajo osnovnega znanja o cenah. V takšnem primeru je interno usposabljanje neizbežno, saj vemo, da je v času interneta oblikovanje cen še toliko bolj zahtevno. Podjetja z zaposlenimi, ki ne razumejo dinamičnega trga in ustreznega oblikovanja cen ter nekaterih drugih konceptov, bodo zelo hitro porazili konkurenti, ki so investirali v človeški kapital (Dutta et. all, 2002, str. 64).

Podjetje ne bo uspešno brez ustreznega **sistemskega kapitala**, četudi ima v podjetju širok nabor cenovnih strokovnjakov. Podjetja z omejenim sistemskim kapitalom so nefleksibilna z vidika odgovorov na konkurenčne aktivnosti. Veliko podjetij je vlagalo v sistemski kapital z namenom zbiranja, širjenja in analiziranja podatkov. Številni tržni vodje na področju neposrednega trženja so se dolgo naslanjali na napredne sisteme, ki so omogočale hitre odzive na kupčevo vedenje. Neko proizvodno podjetje je razvilo orodje, ki je omogočalo prodajnemu osebju razumevanje dobičkonosnosti posameznih poslov. Podjetje je prav tako vložilo v sistem, ki je omogočal bolj natančno evidenco zgodovine nakupov kupcev glede cen, popustov in razlogov za določene cene ali popuste v nekem časovnem obdobju. Prav tako je podjetje razvilo sisteme, ki so prodajnemu osebju omogočali informacije o uporabi izdelka, primerjalnih izdelkov in o inženirskih podrobnostih. To je omogočalo podjetju, da je prodajno osebje sprejemalo cenovne odločitve takoj in ne šele ob povratku v pisarno (Dutta et. all, 2002, str. 64-65). Sistemski kapital in človeški kapital imata lahko pomemben kumulativen vpliv. Podjetja se morajo zavedati, da je ključno, da imajo podatke, ki morajo biti nadzorovani in uporabljeni za cenovne odločitve. Samo sistemski kapital pa ni nikakor dovolj, kar se pogosto pokaže, ko imajo podjetja neuporabljene drage operacijske sisteme, programske opreme in statične informacije.

Za postavitev prave cene potrebuje podjetje v pravem času notranje »lepilo«, ki bo koordiniralo in vezalo različne udeležence v cenovnem procesu, kar imenujemo **socialni kapital**. Avtorji Dutta et al. (2002) izpostavljajo primere, ko je podjetje zaposlilo visoko izobraženega managerja in vložilo v sistemske rešitve, a to ni obrodilo sadov. V primeru proizvodnega podjetja, ki ga opisujejo, vrhnji management ni uspel prepričati različnih funkcij v podjetju, k novim cenovni aktivnostim. To pomeni, da je v podjetju izrazito primanjkovalo socialnega kapitala. Direktor podjetja je zato uvedel spremembe v cenovnem timu in je vanj vključil managerje z različnih položajev v podjetju. Vsakega posameznika v cenovnem timu je povabil na številne sestanke. Rezultati so pokazali, da je podjetje izboljšalo zmožnosti za učinkovito oblikovanje cen. Socialni kapital pa ni le notranje omejen, saj so pomemben del socialnega kapitala tudi kupci. Prav razumevanje in anticipiranje kupčevega vedenja in odzivanja na cenovne spremembe, je eden od

najpomembnejših, a hkrati najtežjih vidikov razvoja cenovnih sposobnosti. Pogosto se podjetja osredotočajo na tehnične težave pri uvedbi cenovnih sprememb in spregledajo pomembnost komuniciranja vzrokov za spremembe kupcem. Podjetje P&G se je odločilo in uporabilo stalno strategijo nizkih cen, ne da bi upoštevalo odzive njihovih distributerjev. Slednji so nekaj časa celo bojkotirali prodajo izdelkov podjetja P&G, saj niso razumeli vzrokov za takšne spremembe. V izogib takšnim posledicam mora podjetje predhodno razumeti odzive kupcev preko vključevanja vodilnih kupcev, opravljanja tržnih raziskav in analize predhodnih odzivov na cenovne spremembe. Podjetja morda ne bodo v celoti omejila čustvenih odzivov na cene, a je vlaganje v socialni kapital lahko pomemben način preventivne krepitev odnosa med kupcem in prodajalcem. Prav socialni kapital je tisti, ki je za razliko od človeškega in systemskega kapitala, grajen dolgoročno (Dutta et. al., 2002, str. 65).

Avtorji Dutta et al. (2002, str. 65-66) poudarjajo, da je ključnega pomena, da podjetje razvija vse tri skupine kapitalov cenovnih sposobnosti. Prav tako pa poudarjajo pomembnost preiščljenosti odločitev. To pomeni, da morajo biti naložbe v tri skupine kapitala usklajene z drugimi odločitvami. Odločitve, kot so vlaganje v raziskave in razvoj, novo proizvodno linijo in drugo, terjajo čas in stroške. Avtorji poudarjajo, da se podjetje lahko tudi ne odloči za razvoj cenovnih sposobnosti, a mora v tem primeru izbirati ustrezne cenovne taktike. To pomeni, da če imajo konkurenti v nasprotju z našim podjetjem, možnost oblikovanja svežnjev izdelkov, potem oblikovanje svežnjev v našem podjetju ni smiselno. Potrebno se je zavedati lastnih omejitev. Podjetja z nižjimi cenovnimi sposobnostmi morajo razumeti, da ne bodo iztržila visokega deleža zgrajene vrednosti. Nasprotno pa bodo podjetja z razvitimi cenovnimi sposobnostmi zelo uspešna pri iztržku vrednosti. Vlaganja v vse tri kapitala in posledično v razvoj cenovnih sposobnosti so lahko pomembna konkurenčna prednost.

4.2.3 Cenovne sposobnosti v okviru podjetja

Avtorji Dutta et al. (2003) so raziskovali oblikovanje cen v večjem vodilnem industrijskem podjetju v sektorju. Podjetje, ki je prodajalo hkrati trgovcem, drugim distributerjem in končnim kupcem, so avtorji analizirali, zato ker je to podjetje v zadnjih 10 letih veliko investiralo v sposobnosti za oblikovanje cen, kar jim je omogočilo tržni položaj vodje. Avtorji so intervjuvali, opazovali in evidentirali dogajanje v podjetju in ugotovili ključne sposobnosti za oblikovanje cen. Avtorji zato poudarjajo, da je potrebno razvijati cenovne sposobnosti tako v okviru podjetja kakor v razmerju s kupci.

Pomembna cenovna sposobnost v okviru podjetja je identifikacija cen konkurentov. Kot opisujejo avtorji pri tem nastopa veliko težav, saj obravnavano podjetje prodaja 8000 izdelkov, ima tri proizvodne linije in številne konkurente. Prav tako veliko izdelkov tega podjetja ni tehnično primerljivih z izdelki konkurence. Avtorji poudarjajo, da morajo podjetja imeti cenovne time, ki bodo raziskovali cene konkurence, najlažje prek pridobivanja cenika konkurenčnih izdelkov od kupcev. Podjetja morajo vključevati inženirje ali druge osebe iz podjetja, ki so sposobni opredeliti funkcionalno primerljive izdelke. Potrebno je poudariti, da so osebni intervjuji lahko pomemben vir podatkov, saj vemo, da cene iz cenika podjetja pogosto nižajo z

raznimi popusti in ugodnostmi. Pridobivanje konkurenčnih podatkov o cenah je sklop procesov za pridobivanje podatkov iz različnih virov, za primerjanje podatkov s funkcionalno primerljivimi izdelki, za dokumentacijo konkurenčnih cen in za uporabo podatkov. Druga pomembna cenovna sposobnost v okviru podjetja je strateško oblikovanje cen. V analiziranem podjetju je prihajalo pogosto do konfliktov med različnimi udeleženci v podjetju glede primerjave s konkurenco in načina, kako se bo primerjava naredila. V podjetjih so zelo pogosta nasprotovanja o tem, katere cene nižati, višati ali ohraniti na dosedanji ravni. Prav tako so pogosti tudi nesporazumi glede ciljev, ki jih s cenami želijo doseči (recimo med prodajo in trženjem). Pomembno je, da podjetja razvije procese za reševanje takšnih nesporazumov. To pomeni vključevanje različnih strokovnjakov v različne cenovne aspekte z namenom čim boljše razumeti specifičnosti konfliktov. Razvoj procesov je pomemben, saj konkurenca takšne procese težko posnema. Zelo pomembna sposobnost v okviru podjetja je tudi pretvorba cenovnih strategij v dejanske cene. Cenovne strategije terjajo številne spremembe v podjetju in cenovni analitiki raziskujejo vpliv takšnih sprememb na različne skupine kupcev, še posebej na tiste, pomembnejše. Podjetja analizirajo kupljene izdelke, prodajne cene v preteklosti, posledice pri kupcih z uvedbo priporočenih sprememb, morebitno odobritev popustov in drugo. Avtorji poudarjajo pomen razvoja procesov za ocenjevanje in analiziranje kupcev ter za diskusijo pri ocenjevanju. Pomembni so tudi procesi za pridobivanje ocen različnih deležnikov v podjetju. Zelo pomembno pa je tudi zavedanje, da funkcije v podjetju pogosto zaidejo v nesporazume in nerazumevanje, zato predstavlja reševanje le teh pomembno sposobnost. Ta sposobnost je posledica globokega razumevanja ključnih kupcev in koordinacijskih mehanizmov med funkcijami, kar omogoči dobro ocenjevanje vpliva cenovne spremembe za takšnega kupca.

4.2.4 Cenovne sposobnosti v razmerju s kupci

Pomembna je tudi skupina cenovnih sposobnosti v razmerju s kupci. Predvsem to pomeni »prodajo spremembe cen kupcem«. Prva pomembna sposobnost je prepričanje kupcev o logiki spremembe cene. Kot že rečeno, se pri spremembi cene pogosto zaustavi že v notranjosti podjetja. Avtorji zato poudarjajo, da ta interni dejavnik pomembno vpliva tudi na cenovno sposobnost navzven oz. v razmerju s kupci. V podjetjih je pogost nasprotovanje, ko se želi višati cene glede na primerjalno pozicijo ponujene vrednosti. Prodajno osebje navadno ne razume logike vrednosti in poudarja, da bi spremembe cen oslabile zgrajeni odnos s kupci. Vemo pa, da če spremembe v podjetju niso sprejete soglasno, to ne prinaša dobrih rezultatov. Spremembe se, čeprav z notranjim vzvodom, močno zaznavajo navzven. Za kooperacijo med funkcijami je pomemben razvoj procesov. Zelo pomembno je tudi, da se podjetje zaveda, ali ima distributerjev cenovni sistem sposobnost vpeljave takšne cenovne spremembe. Pomembno je razumevanje, da cenovni sistem vpliv pozna na »kupce našega kupca« oz. na kupce našega distributerja. Distributerji hitro ugotovijo in se pritožujejo nad tem, da želijo njihovi kupci pojasnitve glede cenovnih sprememb. V skladu z ugotovitvami je vsekakor zelo pomembno, da podjetje razvija procese za pridobivanje in širitev informacij o tem, kako oblikovanje cen vpliva na njihove distributerje ter na njihove kupce. Zelo pomembna sposobnost v razmerju s kupci je tudi pogajanje o cenovnih spremembah s ključnimi kupci. Podjetja, ki jih avtorji opusujejo, oblikujejo cene in od njih pomembno ne odstopajo, kar pomeni, da so njihovi manjši kupci

cenovni odjemalci, ki se odločajo ali kupiti izdelek pod danimi pogoji ali ne. Pri večjih kupcih pa je situacija drugačna, saj so načeloma dovoljena pogajanja o končni ceni. Podjetje mora uporabiti vse procese in koordinacijske mehanizme v podjetju, da lahko doseže cenovne spremembe predvsem pri pomembnejših kupcih. Pomembno je, da v oceno učinka na pomembnejše kupce vključimo vse tiste v podjetju, ki imajo dragocene podatke o teh. Ljudje, ki so v podjetju več časa, so s kupcem ustvarili partnerski odnos, kar prinaša povsem drugačne pogajalske procedure. Dobri odnosi v preteklosti se zelo pogosto prenašajo v naslednja leta in olajšajo pogajalski proces. Dober ugled pri drugem podjetju omogoča lažje pogajanje in boljše poslovne pogoje. Zelo pomembno je torej razvijanje pogajalskih sposobnosti tako za manjša kot za pomembnejša podjetja. Odnos s pomembnejšimi kupci pa ni zgrajen čez noč, temveč terja številna leta pozitivnih medsebojnih izkušenj. Ko je enkrat odnos zgrajen, le ta prinaša sadove visoke ponujene vrednosti v preteklosti. Avtorji poudarjajo tudi pomen cenovnega managerja, čigar vloga pri oblikovanju in uresničevanju cen je ključna. Prav tako avtorji menijo, da je zelo pomemben tudi razvoj sistemov, ki bodo omogočali pridobivanje in analiziranje podatkov za boljše cenovne odločitve. Sistemske rešitve gre razumeti tudi izven računalniških programov v smeri koordinacije in procesov med različnimi udeleženci. Zelo pomembna je razširitev organizacijskih sposobnosti med kadri v podjetju, da bodo prav vsi razumeli logiko oblikovanja in uresničevanja cen. Ta logika pa vključuje tudi segmentacijo trga in razumevanje sprememb med kupci ter vrednost za posamezne skupine kupcev. Prav razumevanje vrednosti za kupca in pripravljenosti za plačilo omogoča oblikovanje in uresničitev ustreznih cen. Za takšno razumevanje je pomemben razvoj cenovnih sposobnosti v okviru podjetja in v razmerju s kupci (Dutta et al., 2010, str. 615 – 627).

4.2.5 Cenovne sposobnosti vezane na vrhnji management

Liozu in Hinterhuber (2013b) sta analizirala povezavo med miselnostjo vrhnjega managementa, cenovnimi sposobnostmi in uspešnostjo podjetja. Kot sta avtorja ugotovila v drugem znanstvenem prispevku (Hinterhuber & Liozu, 2014, str. 420), mora vrhnji management z navdušenostjo prevzeti iniciativo tako, da prepozna pomembnost cenovne funkcije, angažira vire (tako v vrhnjem managementu kakor v drugih funkcijah) in jih združi v cenovni tim. Biti mora vztrajen pri premagovanju ovir za spreminjanje cen. Prav tako mora identificirati ključne odgovorne ljudi za reševanje problemov in široko izkazovati zaupanje v ustrezno oblikovanje cen kot pomemben dejavnik, ki vpliva na dobičkonosnost in na zadovoljstvo kupca. Načeloma za takšne predstavnike takšnega vrhnjega managementa velja, da so karizmatični. Avtorja kot zelo pomemben kriterij vpliva na cenovne sposobnosti izpostavljata organizacijsko miselnost, v smislu, da celotno podjetje sprejme in ravna v skladu z določeno miselnostjo. To je v primeru novih in naprednejših cenovnih pristopov, kot je recimo pristop k oblikovanju cen na osnovi vrednosti, še toliko bolj pomembno, saj pristop prikazuje odstop od ustaljenih ter neučinkovitih praks. V skladu s Hinterhuberjevimi ugotovitvami (2004) avtorja poudarjata pomen cenovnih sposobnosti, ki jih moramo razumeti v treh dimenzijah, in sicer dimenzija kupcev (vrednost, pripravljenost za plačilo in drugo), dimenzija konkurence (konkurenčne cene, odziv na konkurenčne aktivnosti) in dimenzija podjetja (usposabljanja, orodja in cenovni procesi v podjetju). Avtorja sta pridobila 376 izpolnjenih anketnih vprašalnikov in na podlagi rezultatov

ugotovila, da aktivnostmi vrhnjega managerja ali vrhnjih managerjev pri sprejemanju pomembnosti oblikovanja cen in prevzemanja vodstva v komuniciranju ideje, prinašajo pomembne vplive na cenovne sposobnosti v podjetju. Cenovne sposobnosti podjetja pa pomembno in pozitivno vplivajo na relativno uspešnost podjetja v primerjavi s konkurenco. Pomembnost vrhnjega managerja/managerjev kot vodilnega za razvoj in širitev cenovnih sposobnosti se kaže tudi v ugotovitvi avtorjev, da pomeni obnašanje in razmišljanje managerjev spodbuja širitev novih cenovnih usmeritev na ostale v podjetju. Pogoj za kolektivno miselnost v podjetju je sprejetje in zaupanje vodilnih, da so cenovne spremembe nujne in ustrezne. Le to pa ustvari pozitivno miselnost v podjetju, ki dobro vpliva na skupne cenovne sposobnosti.

5 KVALITATIVNA RAZISKAVA O CENOVNI NARAVNANOSTI IN CENOVNI URESNIČITVI NA MEDORGANIZACIJSKEM TRGU

5.1 Namen, cilji, metodologija in potek raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, kako podjetja pristopajo k oblikovanju cen, kateri so razlogi za izbiro ali zavrnitev določenih pristopov in ugotoviti posebne značilnosti podjetij, ki oblikujejo cene po določenem pristopu na medorganizacijskem trgu. Namen raziskave je tudi ugotoviti cenovne sposobnosti posameznih skupin, ki določajo uresničitev postavljenih cen za podjetja, ki delujejo medorganizacijsko in s primeroma praks dveh podjetij preveriti skladnost s teoretičnimi osnovami iz prejšnjih poglavij.

Za uresničitev namena raziskave sem postavil naslednje **cilje raziskave**:

- smiselno in sproti primerjati ugotovitve iz raziskave z ugotovitvami drugih avtorjev;
- ugotoviti raven cenovne naravnosti in cenovne uresničitve obravnavanih podjetij kot osnovi za mrežo cenovnih sposobnosti.
- oblikovati mrežo cenovnih sposobnosti in na osnovi rezultatov analize uvrstiti obravnavani podjetji v mrežo cenovnih sposobnosti glede na raven cenovne naravnosti in cenovne uresničitve.

Pri raziskavi sem se odločil za zbiranje primarnih podatkov, zbranih izključno za namene te raziskave. V skladu z namenom in cilji magistrskega dela sem izbral zbiranje kvalitativnih podatkov prek globinskih intervjujev. Kot ugotavljata Boyce in Neale (2006, str. 3), je globinski intervju kvalitativna tehnika raziskovanja, ki vključuje izvedbo manjšega števila intervjujev, z majhnim številom intervjuvancev, z namenom raziskati pogled intervjuvancev na različne ideje in situacije. V raziskavo sem vključil po moji presoji tipične predstavnike (podjetja in posameznike v teh podjetjih), ki delujejo medorganizacijsko. Podjetji sta za mojo raziskavo primerni, ker delujeta (večinoma) medorganizacijsko, ker sta za slovenske razmere relativno veliki (z vidika števila zaposlenih in prihodkov), ker veljata za bolj znane ponudnike v posameznih dejavnostih v Sloveniji in ker imata po mojem mnenju dobro strukturo ter znanje o oblikovanju cen. Prvo obravnavano podjetje (v nadaljevanju podjetje A) se ukvarja s proizvodnjo in prodajo sestavnih delov pohištva ter večino svojih izdelkov izvozi. Podjetje je bilo

ustanovljeno leta 1953 in ima danes pod tujim lastništvom okrog 500 zaposlenih. Drugo obravnavano podjetje (v nadaljevanju podjetje B) pa je proizvajalec in prodajalec papirnatih ter plastičnih izdelkov, ki skupaj s storitvijo grafičnega oblikovanja večino svojih izdelkov proda na domačem tržišču. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1990 in danes zaposluje okrog 90 zaposlenih. Za namene magistrskega dela sem tako izvedel dva poglobljena intervjuja s sogovornikoma z vodstvenih funkcij v prodaji pri teh podjetjih. Zaradi boljše kakovosti odgovorov, sproščenosti pri pogovoru in višje pripravljenosti na sodelovanje, sem se odločil, da bosta tako podjetji kakor tudi predstavnika podjetij v analizi anonimna. Podjetji v magistrskem delu zato smiselno poimenujem podjetje A in podjetje B.

V skladu s prednostmi globinskih intervjujev sem se za njihovo izvedbo odločil, ker so še posebej koristni, kadar želimo, da nam intervjuvanec izrazi svoje občutke, mnenja in izkušnje. Pri globinskih intervjujih ima intervjuvanec možnost vprašati za pojasnila glede tematike ali nejasnih vprašanj. Prav tako je globinski intervju smiseln za obravnavo občutljivih in manj znanih tem, kar tematika oblikovanja cen gotovo je. Globinski intervju je za mojo raziskavo smiseln predvsem zato, ker podaja načeloma veliko bolj natančne in bogate informacije v primerjavi z drugimi metodami ter poda bolj jasno sliko o določeni tematiki. Če je intervju izveden na sproščujoči lokaciji, kar sem pri intervjujih uporabil, se koristi lahko izrazijo tudi zato, ker se sogovorniki počutijo sproščeno in tako podajo več informacij, kot bi jih sicer. Ima pa globinski intervju tudi nekaj slabosti. Pri tem bi izpostavil pristranskost, ki se kaže v tem, da intervjuvanec na vprašanja ne odgovori z resničnimi informacijami, ampak iz različnih razlogov (sram, poslovne skrivnosti, nepriznavanje dejanskega stanja ipd.), (ne)namensko poda napačne odgovore. Poudariti je treba tudi, da globinski intervjuji zahtevajo veliko časa za pripravo, izvedbo, prepis in analizo rezultatov. Prav tako globinski intervju velja za relativno zahtevno tehniko zbiranja podatkov, saj mora spraševalec pridobiti zaupanje intervjuvanca, kar ni enostavno. Slabost metode pa je tudi zahtevno oz. nemogoče posploševanje, saj so navadno intervjuji izvedeni na zelo majhnem vzorcu (Boyce & Neale, 2006, str. 3-4).

Po določitvi namena in ciljev raziskave sem pripravil seznam tipičnih predstavnikov podjetij, ki delujejo medorganizacijsko, in ključnih oseb v njih. Vsakemu podjetju s seznama sem po predhodnem telefonskem pogovoru poslal dokument (Priloga 1), v katerem na kratko pojasnujem obravnavano tematiko in vprašanja ter jih povabim k sodelovanju. Kot priporočata avtorja Boyce in Neale (2006, str. 11), sem pred pričetkom intervjuja vsakemu intervjuvancu dal podpisati dokument o dovoljenju o uporabi podatkov (Priloga 2), v katerem po začetni zahvali za sodelovanje pri intervjuju, razložim namen, potek, trajanje, zaupnost, dokumentiranje in (avdio) snemanje intervjuja. V dokumentu intervjuvancema tudi jasno povem, da jima ni potrebno odgovarjati na vsa vprašanja, če tega ne želijo. S podpisom dokumenta sta intervjuvanca privolila v potek intervjuja in uporabo pridobljenih podatkov. Na osnovi teoretičnih spoznanj sem za izvedbo poglobljenih intervjujev pripravil opomnik za intervju (Priloga 3). Kot priporočajo Guion, Diehl in McDonald (2001, str. 1), sem opomnik sestavil v obliki polstrukturiranih odprtih vprašanj z namenom, da sem lahko med pogovorom postavljajl nova vprašanja. Vprašanja sem oblikoval po sklopih vprašanj, ki se vežejo na določeno tematiko. V skladu z navodili avtorjev Guion et al. (2001, str. 2) sem vprašanjem v opomniku dodal tudi

prostor za komentarje iz opazovanja vedenja intervjuvanca. Vprašanja so bila odprtega tipa, tako da sem se skušal izogibati postavljanju vprašanj, kjer obstaja velika verjetnost odgovorov v obliki »da« ali »ne«. Izvedel sem intervju z dvema tipičnima predstavnikoma podjetij, ki delujeta medorganizacijsko oz. z dvema predstavnikoma teh podjetij. Intervjuja sta bila izvedena v prvi polovici oktobra. Vsak intervju je trajal približno 90 minut. Po prepisih intervjujev (Priloga 4 in Priloga 5) sem izpisal rezultate in podal svoje ugotovitve.

5.2 Ugotovitve raziskave

Ugotovitve iz intervjujev sem razdelil v več delov. Ugotovitve glede izbranega pristopa k oblikovanju cen in razlogov za izbiro pristopa ter omejitev pri uporabljenem pristopu sem pisal za vsako podjetje posebej. Ker me zanima tudi, zakaj se podjetja izogibajo uporabi pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca, sem za podjetje, ki oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca ne uporablja, izpostavil tudi ugotovljene omejitve, ki mu to preprečujejo. Za obe obravnavani podjetji sem izpostavil ključne razloge za oblikovanje cen po določenem pristopu in omejitve, ki so vezane na izbrani pristop. Po ugotovitvah glede pristopov k oblikovanju cen nadaljujem z ugotovitvami glede značilnosti, ki so tipične za podjetja, ki cene oblikujejo po določenem pristopu. Ker podjetji, ki sta zajeti v moji raziskavi, uporabljata različna pristopa k oblikovanju cen, se pri tej točki osredotočam na podobnosti in razlike med mojimi ugotovitvami in ugotovitvami, ki jih v svojem delu izpostavljata Hinterhuber in Liozu (2012). Naslednje ugotovitve so tesno povezane s prejšnjimi: v njih ločeno za vsako podjetje predstavim ugotovitve glede cenovnih sposobnosti za uresničevanje oblikovanih cen. Iz nabora cenovnih sposobnosti sem oblikoval sklope vprašanj po skupinah cenovnih sposobnosti, na podlagi katerih sem ocenil sposobnost za uresničitev oblikovanih cen posameznega podjetja. Izpostavil sem tudi zanimivosti glede ugotovljenih cenovnih sposobnosti. Za vsako podjetje sem ocenil raven cenovnih sposobnosti v podjetju. Kot zaključek ugotovitev iz raziskave pa analizirani podjetji uvrščam v mrežo cenovnih sposobnosti glede na pristop k oblikovanju cen (raven cenovne naravnosti) in raven cenovnih sposobnosti (raven cenovne uresničitve).

5.2.1 Ugotovitve glede izbranega pristopa k oblikovanju cen

Podjetje A je po pristopu k oblikovanju cen še najbližje celovitemu pristopu, ki ga opisuje in priporoča Hinterhuber (2004). V podjetju A so osnova za oblikovanje cen stroški, konkurenca in dodatna vrednost, ki jo kupcu prinaša izdelek. Intervjuvanec izjavlja, da je: «Pri oblikovanju cen osnova strošek, opazovanje konkurentov in primerjava z njimi. Ključen faktor pa je dodana vrednost, ki jo ponuja naš artikel in za kar zaračunamo ustrezno ceno». Podjetje bom uvrstil med podjetja, ki cene oblikujejo na osnovi vrednosti kot najnaprednejšemu pristopu k oblikovanju cen, čeprav pri oblikovanju cen izhaja tudi iz stroškov in konkurence.

V podjetju oblikovanje cen pričnejo z jasno določitvijo stroškovne cene za izdelek, odvisno od naročene količine. Sogovornik ni poudaril posebnosti pri določitvi stroškov, a je opozoril, da so v njihovih izračunih upoštevani tudi stroški pridobitve kupca (stroški reprezentance, službenih poti ipd.). Na to stroškovno ceno v podjetju določijo ciljni pribitek za posamezne blagovne

skupine. Ta ciljni pribitek se razlikuje in je odvisen od prodajnega programa, trga in kupca. Sogovornik je izpostavil razlike pri oblikovanju cen za neposredne in posredne tržne poti (prek distributerjev). Sogovornik poudarja, da so distributerji za njih nezaželen tržni kanal, a so ponekod ključni, saj lahko dosežejo številne manjše kupce, ki se ne odločajo za večja, kontejnerska naročila. V primerjavi z neposredno tržno potjo imajo za distributerje določene višje ciljne pribitke, saj navadno naročujejo večje število izdelkov v manjših količinah. Večji pohištvni proizvajalci (neposredna tržna pot) pa imajo drugačne potrebe in naročajo večinoma enake izdelke v velikih količinah, zato je ciljni pribitek zanje nižji. Oblikovane cene so v podjetju vedno strogo odvisne od naročene količine. Podjetje A nima izoblikovanega cenika, saj je vsaka cena določena individualno.

Sogovornik je poudaril, da deluje njihovo podjetje na globalnem trgu, kjer deluje neizprosna konkurenca, zato je potrebno konkurenčno vedenje in cene konkurence neprestano spremljati ter upoštevati. Pri tem sogovornik poudarja agresivno prisotnost nizkocenovnih kitajskih dobaviteljev, ki ponujajo izdelke po zelo nizkih cenah, a brez zagotovil o kakovosti, spremljajočih storitev ipd. Sogovornik poudarja, da je pomembno tudi, ali je podjetje tržni vodja, ki oblikuje trend na trgu, ali pa je podjetje tržni sledilec, ki se mora cenam na trgu vsaj deloma prilagoditi. Sogovornik je pri pridobitvi bogatih informacij o konkurenci in o njihovih cenah, poudaril pomembnost dobrega odnosa s kupci. Glede na to se cilji, strategije in oblikovanje cen precej razlikujejo za različne trge in prodajne programe.

Po besedah sogovornika kot ključno v podjetju izpostavljajo, da: »Kupec, ki se začne pogovarjati o ceni, ni naš kupec. Če je za kupca v prvi vrsti pomembna samo cena, rečemo, da so za njih Kitajci. Mi kupcu ponujamo dodano vrednost«. V podjetju zagovarjajo dodatno vrednost njihovih izdelkov in poudarjanje prednosti, ki jih izdelek prinaša kot npr.: manjše število delovnih operacij, zniževanje števila sestavnih delov v pohištvu, hitrejše opravljeno delo in drugo. Sogovornik je izpostavil, da se na sestankih s kupci redno pogovarjajo o problemih in o rešitvah. Cena pa je pri tem zaključna tematika. Kot ugotavljam, podjetje cene oblikuje tudi in predvsem na osnovi vrednosti za kupca. Iz pogovora s sogovornikom sem ugotovil, da se v podjetju osredotočajo na tesen stik s kupci z namenom, da pridobivajo ažurne in natančne informacije o problemih kupcev in o konkurenci ter da redno sporočajo kupcem vrednost njihovih izdelkov. Da izrazijo ekonomsko vrednost njihovih izdelkov, se navadno dogovorijo za analizo stanja v kupčevem podjetju. Eden izmed primerov take prakse je recimo, da gredo v proizvodnjo h kupcu in izmerijo, koliko časa potrebujejo za vgrajevanje njihovega ter konkurenčnega izdelka. Ta prihranek izrazijo v urah in strošku na delavca, kar preračunajo v ceno na kos izdelka. Tako navadno zaračunajo enako ali nekoliko višjo ceno od konkurence, a pri tem denarno izrazijo vse prihranke, ki jih bodo pri tem kupci imeli. Podoben primer denarnega ovrednotenja vrednosti je, ko podjetje z zniževanjem števila sestavnih delov izračuna prihranek v reklamacijah (napačno število sestavnih delov v paketu) in v urah dela (čas štetja sestavnih delov) in to všeteje v prodajno ceno. Na osnovi te analize ocenijo razlikovalne prednosti in jih denarno izrazijo. Pri tem izdelujejo natančne izračune v obliki prihranjenih delovnih ur, manjšemu številu reklamacij, dodajanje vrednosti za končnega kupca (enostavnost uporabe) ipd. Ti izračuni so zelo natančni in točno določajo, zakaj je cena na določeni višini. Sogovornik

poudarja, da je ključnega pomena, da se uspe pri kupcu angažirati več funkcij v podjetju in ne le nabavne, ki se osnovno osredotoča le na nabavno ceno. V primeru, da podjetju uspe na sestanke privabiti tudi predstavnike prodajne in proizvodne funkcije v kupčevem podjetju, je sporočanje vrednosti ter odločanje kupca na osnovi vrednosti veliko enostavnejše. Sogovornik je poudaril, da so s tako miselnostjo prihranili veliko stroškov njihovim kupcem, kar dokazuje, da je za podjetje pristop k oblikovanju cen najustreznejši.

Kot zanimivost pri oblikovanju cen v podjetju A velja poudariti, da (delujejo globalno) upošteva tudi makroekonomske kriterije oblikovanja cen. Pri tem je sogovornik opozorila na vpliv vojne v nekaterih ciljnih državah. Prav tako pa je sogovornik izpostavil tudi tečajna tveganja pri oblikovanju cen, ki lahko marsikdaj otežijo konkurenčnost. Sogovornik je izpostavil še pomembnost carinskih dajatev, ki jim sicer v nekaterih primerih koristijo (kitajski dobavitelji imajo navadno višje carine), lahko pa pomenijo tudi cenovno nekonkurenčnost v primerjavi s konkurenco.

Drugo podjetje, za razliko od prvega, pri oblikovanju cen temelji na oceni stroškov in na zelenemu pribitku. Sogovornica se je v pogovoru osredotočala predvsem na oceno stroškov in določitev pribitka na te stroške. Osnova za določitev cen je zelo jasna in natančna kalkulacija stroškov, vse do končne lastne cene. Kalkulacije o lastni ceni izdelka pripravljajo vodje programov (tehnologi) s pomočjo informacijskega sistema. Podjetje ima zelo dobro razvit sistem ocene stroškov: ocenjeni so za vsak izdelek posebej, in sicer glede na količino. Podjetje tako v kalkulacijo stroškov vključi strošek materiala, in sicer po najnovejših nabavnih cenah materiala ter prevoznih stroških. Podjetje pozna in porazdeljuje tudi stroške posameznega stroja in strojne ure, ki jih združuje pod isto cenovno postavko in jih v odvisnosti od količine porazdeli na izdelavo posameznega izdelka. Ta stroškovna postavka se po izdelkih razlikuje, saj imajo v podjetju stroje z različno amortizacijsko stopnjo in pri izdelavi izdelkov potrebujejo različno kvalificirane delavce. Pri izračunu končne lastne cene podjetje, poleg obračunske rezerve, vračuna tudi razna druga dela npr. dodelavo in grafično pripravo. Kalkulaciji lastne cene, ki jo oblikuje zadolženi tehnolog, vodja prodaje doda pribitek in tako oblikuje prodajno ceno izdelka. Vodja prodaje določi spodnjo in zgornjo mejo pribitka na lastno ceno, ki je za vse izdelke enaka.

Podjetje se pri oblikovanju cen ne ozira le nase, ampak upošteva tudi konkurenco. Podjetje izdeluje tudi izdelke, ki so standardizirani in kjer je prisotna močna konkurenca. Podjetje operira načeloma brez cenika. Pri izdelkih, za katere cenik obstaja, konkurenco še bolj upoštevajo. Pri tem je sogovornica izpostavila pomen prilagajanja predvsem z nižanjem stroškov; poudarila je, da so cene na trgu definirane od drugih konkurentov in da se razlika oz. dobiček poskuša pridobiti z nižanjem stroškov. Pogostost kombinacije oblikovanja cen na osnovi stroškov in konkurence je ugotovil že Skugge (2011). Oblikovanje cen v podjetju B prikazujem s spodnjo enačbo (9). Končna prodajna cena je pogosto nižja zaradi količinskih popustov.

$$\text{Prodajna cena} = \text{Lastna cena} + \text{Pribitek} + \text{Korekcija glede na konkurenco} \quad (9)$$

5.2.1.1 Razlogi za oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca in omejitve pri uporabi pristopa v podjetju A

Ugotavljam, da je najpomembnejši razlog, da se v podjetju A poslužujejo oblikovanja cen na osnovi vrednosti za kupca pomembnost, ki jo v podjetju namenjajo upoštevanju kupca, njegovim potrebam in problemom. Sogovornik je večkrat ponovil pomembnost, da so prisotni pri kupcu in se z njim pogovarjajo ter, če je le možno, poizkusijo anticipirati probleme. Poznavanje kupca je tudi pogoj, da mu učinkovito ponujajo dodatno vrednost, oz. da mu v skladu s poznavanjem konkurence razlikovalno vrednost tudi denarno ovrednotijo ter vračunajo v prodajno ceno. Sogovornik poudarja, da je s trdom in angažiranostjo možno prepoznati razlikovalno vrednost izdelka in oblikovati ceno na osnovi vrednosti, ki jo kupec zaznava in jo je kupec zmožen ter pripravljen plačati. Sogovornik je poudaril, da so njihova pogajanja in sestanki dolgotrajni, to pa z namenom, da popolnoma razumejo potrebe in probleme kupca. Sogovornik poudarja, da se s takšnim odnosom med kupcem in dobaviteljem ustvari dolgoročni odnos, kar kupcu otežuje menjavo dobavitelja.

Sogovornik je v intervjuju poudaril, da uspevajo z izbranim pristopom izvajati vezano prodajo izdelkov. To v praksi zgleda tako, da podjetje prične prodajati določen izdelek. Kupec postopoma pridobi zaupanje v dobavitelja, le ta pa mu uspe postopoma prodati tudi izdelke s še večjo dodatno vrednostjo, ki so tudi nekoliko dražji. Sogovornik poudarja, da se lahko zaradi potenciala za vezano prodajo, podjetje začetno odloči za poslovanje s kupcem ob minimalnih razlikah v ceni.

V obravnavanih ugotovitvah drugih avtorjev sicer tega nisem zasledil, a sogovornik je poudaril pomen dodajanja vrednosti končnemu kupcu, torej »kupcu naših kupcev«. Izpostavil je, da ni zanemarljivo, da dodajanje vrednosti kupcem omogoča, da lahko slednji svojim kupcem ponudijo še višjo vrednost in za to zaračunajo ustrezno ceno. Pri tem je sogovornik izpostavil pomembnost informacij »od ust do ust« pri končnih kupcih.

V pogovoru s sogovornikom sem spoznal, da je za izvedbo takega pristopa k oblikovanju cen potrebno vložiti obilo truda in denarja. Sogovornik je zelo pogosto omenjal vlogo prodajnega osebja, ki ne deluje v pisarni, ampak aktivnosti nenehno usmerja v kupca in tako poskuša ponuditi rešitve ter dodajati vrednost. Prav tako si podjetje močno prizadeva, da se kupci prepričajo o njegovi profesionalnosti, zato jih redno vabijo na ogledne proizvodnje in podjetja. Prav tako je prodajno osebje podjetja prisotno na konferencah in seminarjih, kjer pridobiva informacije »iz prve roke« o tem, kaj počnejo konkurenti in kupci ter kakšni so trendi. Sočasno se tako seznanijo z vsemi potencialnimi kupci ali konkurenti. Na tej osnovi ugotavljam, da je glavna omejitev zasledovanja tega pristopa k oblikovanju cen v potrebnem vložku, ki se kaže v obliki truda in denarja. Iz pogovora s sogovornikom sem zaznal tudi, da obstajajo težave pri komunikaciji vrednosti za kupca. Sogovornik je izjavil, da: »boš imel vedno kupce, ki bi imeli najboljši artikel po kitajski ceni«. Sogovornik je priznal, da marsikdaj niso uspešni pri komunikaciji vrednosti, kar pomeni, da se, kot poudarjata Liozu in Hinterhuber (2012), težave pri komunikaciji vrednosti kot faktorju, ki omejuje uporabo pristopa k oblikovanju cen na osnovi

vrednosti, kažejo tudi v praksi. Ugotavljam tudi omejitve pri uporabi pristopa z vidika zahtevnosti pridobitve informacij od kupca. Sogovornik je povedal, da podjetje pogosto ne uspe priti do ključnih informacij za izvajanje tega pristopa k oblikovanju cen, saj kupci ali ne poznajo ali pa ne želijo deliti podatkov, na katerih bi temeljilo oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca. Kot primer: kupci nimajo točnega podatka o reklamacijah oz. o njenih stroških in o tem, kako na to gledajo njihovi kupci. Z omejenimi informacijami kupcev je oblikovanje cen na osnovi vrednosti za kupca praktično nemogoče.

5.2.1.2 Razlogi in omejitve pri oblikovanju cen v podjetju B

Sogovornica v podjetju B poudarja, da je pristop oblikovanja cen na osnovi stroškov v njihovi dejavnosti splošno sprejeta praksa oblikovanja cen. Pravi tudi, da je samo oblikovanje cen za prodajalca zelo enostavno, saj nima potrebe po zahtevnih kalkulacijah, ampak izračunani lastni ceni le doda pribitek, v skladu z navodili vodje prodaje. Prav tako je sogovornica jasno povedala, da se v njihovem primeru, ko se cena oblikuje na osnovi stroškov in pribitka, kupcem povišanje cene zaradi povišanje cene materiala ali česa drugega, lažje upraviči. Kupci spremembe v ceni zaradi spremembe v stroških lažje sprejmejo in razumejo kot druge razloge. Sogovornica je izpostavila še natančnost pristopa, saj pravi, da so napake v oblikovanju cene zelo redke. Če pa se le-te pojavijo, imajo v podjetju organizirano pokalkulacijo, ki ugotavlja vzroke za neustrezno raven cene (lastne ali prodajne cene). Ugotavljam, da so te ugotovitve v skladu z ugotovitvami nekaterih avtorjev (npr. Collins & Parsa; 2006, str. 93; Dolgui & Proth, 2010, str. 104; Hinterhuber & Liozu, 2012, str. 70) glede prednosti pristopa k oblikovanju cen na osnovi stroškov.

Nekateri avtorji (npr. Collins & Parsa; 2006, str. 93; Hinterhuber & Liozu, 2012, str. 70; Shipley & Jobber, 2001, str. 310) so v svojih ugotovitvah poudarjali slabosti oblikovanja cen na osnovi stroškov. Poudarjajo, da pri tem pristopu nastaja problem porazdelitve stalnih stroškov, a sogovornica trdi, da pri tem nimajo težav. Zanimivo je tudi, da se sogovornica ni opredelila, ali bi bilo potrebno pri oblikovanju cen uvesti spremembe, saj trdi, da je trenuten pristop k oblikovanju cen ustrezen. Je pa sogovornica izrazila skrb, da na trgu pogosto niso cenovno konkurenčni kljub vidnim prednostim (kakovost materiala, fleksibilnost ipd.), ki jih kupcem nudijo. Še več, poudarila je, da so oblikovane cene pogosto previsoke, kar nakazuje na slabše poznavanje konkurence oz. na nepoznavanje podrobnosti glede cen konkurence (popusti ipd.). Sogovornica je poudarila, da je pridobivanje informacij o popustih in drugih nakupnih spodbudah konkurence zelo težko. Sogovornica je izrazila tudi, da so informacije o konkurenci pogosto dvomljive, saj kupci (ne)namerno ne podajo vseh informacij o cenah konkurence (količina naročila, število barv, kakovosti materialov ipd.). Poudarila je tudi, da se kupci pogosto selijo h konkurenci ali celo h kitajskim ponudnikom, a se pogosto zaradi neustrezne kakovosti tudi vračajo. Kot zanimivost naj poudarim, da ko podjetje cene oblikuje (tudi) na osnovi konkurence, to načeloma prinaša lažne informacije prodajnega osebja glede prodajnih cen konkurence. Sogovornica poudarja, da pri njih tega ni, saj prodajalci nimajo nagrajevanja, vezanega na individualno prodajo prodajalca ali uresničeno razliko v ceni.

Iz pogovora s sogovornico iz podjetja B izhaja, da podjetje ne uspeva cene oblikovati (tudi) na osnovi vrednosti, saj se, kot omenjam zgoraj, sklicuje, da so cene na trgu definirane in da se je potrebno cenam prilagoditi. Podjetje sicer pozna in poudarja koristi oz. vrednost njihovega izdelka za kupca v primerjavi s konkurenčnim, a tega ne zna ekonomsko ovrednotiti. Sogovornica sicer priznava, da bi bili izračuni o ekonomski vrednosti zelo koristni, a se ji zdijo takšni izračuni nemogoči oz. vsaj težko izvedljivi. Teh razlikovalnih prednosti podjetje ne zna cenovno unovčiti, a jih uporablja z namenom priti v ožji izbor dobaviteljev. Sogovornica je poudarila, da »je lastnik vedno zainteresiran predvsem za čim večjo prodajo«. Iz pogovora sem tako zaznal, da lastnika zanima predvsem rast tržnega deleža podjetja in ne poudarjanje vrednosti za kupca. Hinterhuber (2008) poudarja, da sta zgoraj omenjeni težavi ena izmed osnovnih omejitev za uvedbo pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca. Predvsem je pri oblikovanju cen na osnovi vrednosti za kupca potrebno to vrednost najprej oceniti, za kar preučevano podjetje B ne zna pridobiti ustreznih informacij. Kasneje pa je potrebno to tudi ovrednotiti, za kar pa preučevano podjetje nima ne znanja, ne ustreznih orodij.

5.2.2 Razlikovalne značilnosti podjetij z različnimi pristopi

V tej točki izhajam iz ugotovitev Liozuja in Hinterhuberja (2012), ki sem jih predstavil v točki 4.1.1. Avtorja sta izpostavila pet skupin značilnosti (vezanih na cenovne sposobnosti), ki razlikujejo podjetja s tradicionalnimi pristopi k oblikovanju cen (na osnovi stroškov in/ali konkurence) ter podjetja z naprednimi pristopi oblikovanja cen (na osnovi vrednosti za kupca). V intervju sem vključil nabor odprtih vprašanj, kjer sem poskusil ugotoviti, katere značilnosti se pojavljajo pri podjetju A in katere pri podjetju B. Ugotavljam, da se vseh pet skupin značilnosti, ki razlikujejo med podjetji z različnimi pristopi, večinoma kažejo tudi v mojih ugotovitvah.

Ugotovitve Liozuja in Hinterhuberja (2012) poudarjajo, da podjetja, ki cene oblikujejo na osnovi vrednosti za kupca, za razliko od tistih, ki cene oblikujejo na osnovi stroškov ali konkurence, izvajajo formalne raziskave in uporabljajo znanstvene metode oblikovanja cen. Med pogovorom sem ugotovil, da nobeno izmed podjetij ne izvaja kvantitativnih raziskav kot osnove za oblikovanje cen in razumevanje kupcev. V podjetju A, kjer cene oblikujejo predvsem na osnovi vrednosti za kupca, prav tako ne izvajajo posebnih kvantitativnih raziskav kupcev. Res pa je, da v podjetju zagovarjajo razumevanje kupcev, kar se kaže v tem, da so njihovi prodajalci nenehno pri kupcih, pri katerih želijo ugotoviti njihove potrebe (tudi latentne) in jim na podlagi tega ponuditi vrednost, na osnovi vrednosti pa jim obračunati ustrezno ceno. V podjetju A sistematično izvajajo pogoste pogovore s kupci, ki so bolj kvalitativne narave. V podjetju menijo, da jim je tak pristop razumevanja kupcev znatno zmanjšal negotovost (tudi glede oblikovanja cen). Sogovornik je podal zanimivo miselnost lastnika, ki pravi, da: »prodajniki niste plačani, da prinašate intuicijo, ampak da prinašate konkretne podatke. Intuicijo uporabljajte, ko imate konkretne podatke«.

Na drugi strani pa podjetje B, ki je sicer pogosto prisotno pri kupcu, a nima sistematično organiziranega procesa razumevanja kupcev, poudarja, da je negotovost vedno prisotna. Sogovornica poudarja tudi, da to izhaja iz nenatančnih informacij kupcev o prodajnih pogojih

konkurence. Sogovornica poudarja, da kupec dobro pozna nabavno ceno konkurenčnega izdelka, a pri tem (ne)hote ne izrazi, pod kakšnimi pogoji so to ceno dogovorili. Pri tem sogovornica poudarja, da je izpogajana cena odvisna od kakovosti uporabljenega materiala, naročene količine, odobrenih popustov, dodatnih storitev in drugega. V podjetju B, ki cene oblikuje na osnovi stroškov in konkurence, sem ugotovil, da se pri oblikovanju cen močno naslanjajo na intuicijo in dober občutek. V intervjuju sem spoznal, da v podjetju B ne izvajajo raziskav in se ne osredotočajo na kupce, bolj so pozorni oblikovanju cen na osnovi stroškov in primerjavi s konkurenco.

Pri nobenem od obeh sogovornikov nisem zaznal, da bi bilo njihovo oblikovanje cen znanstveno podkrepjeno. V podjetju A, ki ceno oblikuje na osnovi vrednosti, je sogovornik povedal, da lastnik ni naklonjen teoretičnim spoznanjem in se podjetje osredotoča na praktična spoznanja s trga. Filozofija podjetja se osredotoča na to, kako kupcu povečati konkurenčnost in mu posledično za to zaračunati ustrezno ceno. Celovito oblikovanje cen z upoštevanjem več kriterijev (stroški, konkurence, makroekonomski pokazatelji itd.) je zelo blizu priporočilom Hinterhuberja (2004), čeprav sogovornik iz podjetja A priporočil Hinterhuberja ne pozna. Tudi sogovornica iz podjetja B je poudarila, da so bolj kot teoretična spoznanja pomembne informacije s trga. Sicer sogovornika nista kritizirala teoretičnih priporočil, a menita, da je praksa najboljša šola. Podobno kot ugotavljata Liozu in Hinterhuber (2012), je tudi sogovornica iz podjetja B priznala, da v njihovem podjetju, kjer cene oblikujejo na osnovi stroškov, izvajajo stroge in jasne finančne izračune, a pri tem niso prepričani, da so le-ti tudi znanstveno podkrepljeni. Sogovornica meni, da je njihov pristop splošno sprejeta praksa v njihovi dejavnosti. Če izhajamo iz dejstva, da prispevki v akademski literaturi pogosto temeljijo na analizi praktičnih primerov, menim, da sta oba pristopa (predvsem pa tisti pri podjetju A), vendarle v neki meri znanstveno podkrepljena.

Liozu in Hinterhuber (2012) sta poudarila tudi pomanjkljivosti procesov oblikovanja in nadzora cen, angažiranosti ljudi ter formaliziranosti pri podjetjih, ki cene oblikujejo po pristopu na osnovi stroškov ali konkurence. Iz razgovorov s sogovornikoma ugotavljam, da v podjetju A, kjer cene oblikujejo predvsem na osnovi vrednosti za kupca, obstaja jasno oblikovana skupina vodilnih v podjetju, ki se ukvarjajo z oblikovanjem cen in z drugimi cenovnimi odločitvami. V to skupino so v podjetju vključeni direktor trženja, vodja razvoja, direktor prodaje, vodja proizvodnje in predstavnik lastnika. Na srečanjih te skupine odločajo o razvoju izdelkov in o razvojnih projektih glede cen. Vhodni podatki za te odločitve prihajajo od prodajalcev samih, ki so na terenu v stikih s kupci. Ti sestanki so načeloma mesečni, čeprav Liozu in Hinterhuber (2012) poudarjata, naj bodo sestanki, če je le možno, tedenski ali dvotedenski. Sogovornik je poudaril, da ima prodajno osebje informacije o problemih kupcev, tehnično osebje pa je tam, da te probleme reši, zato je pomembno zблиževanje oz. sodelovanje tehničnega in prodajnega osebja. Znanje o cenah je pri podjetju A zelo centralizirano in je nekakšna sinergija znanja lastnika in vodje prodaje. Direktor prodaje postavi ciljne cene, ki so predmet razprave na skupnih sestankih. V podjetju B, kjer cene oblikujejo predvsem na osnovi stroškov, ni določene skupine posameznikov, ki bi se ukvarjala z oblikovanjem cen. V podjetju imajo sicer organizirane sestanke o cenah, a niso sistematično organizirani. Prav tako pa na teh sestankih sedijo različne osebe, kar pa je po

besedah sogovornice samoumevno, saj imajo več vodij tehnologije glede na proizvodno-prodajni program. Po besedah sogovornice so aktivnosti za oblikovanje cen razpršene po podjetju do te mere, da imajo prodajalci visoko avtonomijo glede oblikovanja cen. V podjetju opravljajo redne tedenske sestanke o prodaji, kjer pa se večinoma osredotočajo na doseganje prodaje, in ne na cenovne odločitve. Zanimivo je, da v podjetju B poudarjajo pomen tehnologov pri natančnem izračunu lastnih cen, kot osnovi za pribitek oz. za končno prodajno ceno. V podjetju B je znanje o cenah razdrobljeno po posameznih funkcijah v podjetju: znanje o lastni ceni je zbrano pri vodjah tehnologije, znanje o oblikovanju prodajne cene pa pri vodju prodaje; nimajo pa sistematičnega sodelovanja oz. celovitega znanja o oblikovanju cen.

Podobno kot ugotavljata Liozu in Hinterhuber (2012), tudi sam iz pogovorov ugotavljam, da je podjetje A, ki cene oblikuje na osnovi vrednosti za kupca, veliko bolj disciplinirano pri oblikovanju cen kakor podjetje B, ki cene oblikuje na osnovi stroškov. V podjetju A odstopanja od sprejete prakse niso dovoljena in morajo biti prej dogovorjena na sestanku. Na tem sestanku prodajalec predstavi razloge za želeno odstopanje od pravil in primerjavo s konkurenco ter se v skladu z argumenti poskuša doseči odobritev. V podjetju A je torej proces zelo jasen, zato tudi minimalna odstopanja brez odobritve niso možna. Liozu in Hinterhuber sicer ugotavljata, da podjetja, ki oblikujejo cene na osnovi vrednosti, razvijajo informacijske sisteme, ki javljajo cenovna odstopanja in evidentirajo mnenja ter izkušnje kupcev. V intervjujih sem spoznal, da imata obe podjetji zelo dobro razvite informacijske sisteme, ki javljajo odstopanja od oblikovanih cen. Podjetje A, ki cene oblikuje na osnovi vrednosti za kupca, se bolj naslanja na redne sestanke s kupci in v informacijski sistem ne vnaša podatkov o izkušnjah kupcev. V podjetju A imajo sistem obvladovanja odnosov s kupci (CRM), kjer se evidentira mnenje in zadovoljstvo kupcev. V podjetju A se vsako naročilo in vse popuste evidentira v informacijskem sistemu. Razlogov za odobritev popustov ali mnenja kupcev pa v sistemu ne evidentirajo, saj je po mnenju sogovornika le-to nepregledno. V podjetju B pravila o cenah sicer obstajajo, a so le-ta mehka in se jih pogosto ne upošteva, saj ima prodajno osebje relativno avtonomijo pri oblikovanju cen. Prodajno osebje ima pri manjših poslih avtonomijo pri odstopanju od pravil oz. mora ta odstopanja upravičiti šele po odobrenem poslu. V podjetju B torej neke stroge discipline ni zaznati. Razloge za odstopanja ali neuspešnost pri pridobitvi poslov pa imajo bolj evidentirane in zbrane, kakor podjetje A. Podjetje pri vsaki ponudbi evidentira uspešnost in razloge za pridobitev ali zavrnitev ponudbe ter razloge za odobritev popustov. Ta evidenca je v sistemu vidna pet let.

V podjetju A, ki cene oblikuje na osnovi vrednosti za kupca, imajo organizirane delavnice, kjer se obstoječi in novo zaposleni v prodaji usposabljujejo o pogajanjih o tem, kako pravilno pristopiti k podjetjem ipd. Sogovornik priznava, da so rezultati dobri, a zaradi pomanjkanja merjenja rezultatov pred in po delavnici težko opredelijo doprinos teh tečajev k uspešnosti pri oblikovanju cen. V podjetju pa predvsem poudarjajo mentorstvo, ki se kaže tako, da vsak novo zaposleni v prodaji dobi mentorja, ki ga celovito spremlja pri vpeljavi v delovni proces v podjetju. Nihče od novo zaposlenih v prodaji ni prepuščen samemu sebi, saj ima to lahko, po mnenju sogovornika, hude posledice tako za podjetje kakor prodajalca samega. Zanimivo je tudi, da v podjetju organizirano vodijo delavnice na temo dobrih praks, kjer lastnik in vodja prodaje ostalim v

prodajni funkciji prikazujejo, kako se pravilno odzivati v različnih prodajnih situacijah tudi glede oblikovanja cen. Na drugi strani pa podjetje B, ki cene oblikuje na osnovi stroškov, nima posebnih izobraževanj in usposabljanj prodajnega osebja. Vsak zaposlen v prodajnem oddelku ima sicer obdobje vpeljave, kjer se sooči s proizvodnim programom in procesom proizvodnje. Posebnosti pri izobraževanju in usposabljanju prodajalcev pa po preteku tega obdobja ni. Opažam osredotočanje podjetja na razumevanje procesa in stroškov, ki tukaj nastajajo, ne pa na kupca in na njegove potrebe. Kot zanimivost naj poudarim, da v izogib napakam pri oblikovanju cen novo zaposleni v prodaji nimajo pravice oblikovati cen za kupce, ampak cene za njih v začetnem obdobju oblikuje vodja prodaje. S tem načinom novo zaposleni v prodaji spoznavajo način oblikovanja cen in se ga praviloma držijo kasneje, ko cene oblikujejo sami.

Največji razkorak med ugotovitvami Liozua in Hinterhuberja (2012) in mojimi ugotovitvami sem opazil pri lokaciji odgovornosti za oblikovanje cen. Iz ugotovitev omenjenih avtorjev izhaja, da naj bi v podjetjih z naprednejšimi pristopi k oblikovanju cen odgovornost za oblikovanje cen prevzemala trženjska funkcija. V podjetju A imajo sicer oblikovan trženjski oddelek, ki pa ne skrbi za cenovne odločitve, temveč bolj za raziskave kupcev, analize, organizacijo dogodkov, podporo prodajni funkciji in grafična dela. Iz besed sogovornika sem opazil, da imajo pri organiziranosti trženjskega oddelka še nekaj rezerv (boljša analiza kupcev in konkurence ipd.). V podjetju A odgovornost za oblikovanje cen pripada direktorju prodaje in lastniku, ki oblikujeta osnovni pristop k oblikovanju cen ter dajeta usmerjata oblikovanje cen. Le deloma pa odgovornost leži tudi pri vodjih prodaje, ki skrbijo za prodajo na določenih geografskih območjih, kjer je oblikovanje cen po obravnavanem pristopu sicer isto, a ima svoje zakonitosti (različne kulture drugače gledajo na vrednost, makroekonomska tveganja ipd.). V podjetju B, kjer cene oblikujejo predvsem na osnovi stroškov pa je za oblikovanje cen odgovoren vodja prodaje. Morda je zanimivo tudi to, da v podjetju, ki se bolj osredotoča na stroške, poudarjajo pri oblikovanju cen odgovornost vodje tehnologije, ki skrbi za natančne izračune lastnih cen izdelkov. Deloma pa v podjetju B odgovornost za oblikovanje cen leži tudi na prodajalcih. Iz pogovorov sem ugotovil, da je v podjetju A odgovornost za oblikovanje cen na višjih hierarhičnih ravneh, medtem ko je v podjetju B odgovornost za oblikovanje cen delno prepuščena celo posameznim prodajalcem. Zanimivo je predvsem to, da imajo oboji sicer oblikovano trženjsko funkcijo, a v nobenem primeru nisem zasledil, da bi slednja imela odgovornost za cenovne odločitve.

Poudariti želim še eno značilnost, ki jo sicer Liozu in Hinterhuber (2012) v svojem delu ne izpostavljata, a se je pokazala kot izrazita. Iz intervjujev sem spoznal pomembne razlike v filozofiji podjetja, in sicer, da ima podjetje A, ki cene oblikuje na osnovi vrednosti za kupca, za razliko od podjetja B, ki cene oblikuje na osnovi stroškov in konkurence, filozofijo podjetja usmerjeno predvsem v kupca, in ne le v stroške, konkurenco in izdelek. Podjetje A, ki cene oblikuje na osnovi vrednosti za kupca, poudarja redne obiske kupcev, konferenc in sejmov. Prav tako se v podjetju posvetijo kupčevim problemom in dodajanju vrednosti kupcu. Sogovornik je jasno poudaril, da se podjetje trudi povečati konkurenčnost svojih kupcev in da so redne terenske aktivnosti temelj za doseganje omenjenega cilja. Sogovornik poudarja tudi, da so njihovi uspehi plod sodelovanja s kupci. Na drugi strani pa pri podjetju B, ki se praviloma osredotoča na

stroške, izdelek in na konkurenco, opaznega osredotočanja na kupca in na njegove probleme ni zaznati. Seveda to ne pomeni, da podjetje ne rešuje problemov svojih kupcev, a na podlagi intervjuja gotovo lahko trdim, da to ni ključna filozofija podjetja. Seveda je ob osredotočanju podjetja na stroške in izdelek tudi oblikovanje cen na osnovi vrednosti močno oteženo ali celo neizvedljivo. Zgornje ugotovitve so sicer strogo povezane s samimi temelji posameznega pristopa k oblikovanju cen. Res pa je tudi, da si podjetja pogosto želijo naprednejšega oblikovanja cen, a jim to, tudi zaradi poudarjenih omejitev v moji raziskavi, ne uspeva.

5.2.3 Ugotovitve glede cenovnih sposobnosti

Ugotovitve glede cenovnih sposobnosti so navedene za vsako podjetje posebej, in sicer ločeno po skupinah cenovnih sposobnosti, kot so splošne cenovne sposobnosti, cenovne sposobnosti, vezane na človeški kapital, cenovne sposobnosti, vezane na socialni kapital, cenovne sposobnosti, vezane na sistemski kapital, cenovne sposobnosti v okviru podjetja, cenovne sposobnosti v razmerju s kupci in cenovne sposobnosti, vezane na vrhnji management. Nekaj razlik in ugotovitev o cenovnih sposobnostih je sicer izpostavljenih že v prejšnji točki.

5.2.3.1 Splošne cenovne sposobnosti

Ocenjujem, da so splošne cenovne sposobnosti v podjetju A dobre, saj je podjetje zelo uspešno pri denarnem ovrednotenju razlikovalne vrednosti njihovih izdelkov in razume koncept vrednosti za kupca ter cene oblikuje glede na vrednost, ki jo izdelek prinaša kupcu. Prodajalci v podjetju redno obiskujejo kupce in analizirajo delovne procese z namenom, da ocenijo razlikovalno vrednost svojih izdelkov, zato so v podjetju sposobni izdelati natančne izračune prihrankov, ki jih ima kupec z nakupom in uporabo njihovega izdelka. Podjetje popustom ni naklonjeno, če pa se jih poslužuje (količinski popusti in finančni popusti), imajo postavljena jasna pravila. Sogovornik meni, da ima odobritev popustov lahko katastrofalne posledice, saj lahko kupec ob pridobitvi popusta sklepa, da je bil predhodna leta izigran z višjo ceno. Brez odobritve vodilnih oseb v podjetju prodajalec nima avtonomije za odobritev popustov, zato mora prodajalec, ko predlaga drugačno ceno, dokumentirati razloge za spremembo cen, vire informacij o tem, da je sprememba cen nujna, cene po katerih prodaja konkurenca in kdo so nakupni odločevalci pri kupcu. V podjetju imajo sicer občutek za to, kakšna je cenovna elastičnost kupcev za posamezne izdelke zaradi nenehnih aktivnosti prodajalcev pri kupcih, a ker se pri tem ne poslužujejo nikakršni meritev, je to edina večja slabost pri tej skupini cenovnih sposobnosti.

Splošne cenovne sposobnosti v podjetju B ocenjujem kot slabe, saj podjetje B sicer pozna razlikovalne vrednosti, ki jih njihov izdelek prinaša, a le-teh ne zna denarno ovrednotiti. Sogovornica meni, da je izračun razlikovalne vrednosti težak in poudarja, da kupci njihove dodane vrednosti ne bi bili pripravljeni plačati več. Meni, da so te razlikovalne prednosti razlog zakaj kupci izberejo njih in ne konkurence. Podjetje ima glede odobritve popustov in oblikovanja cen jasna pravila, a kot sem že omenil v predhodnih ugotovitvah, ta pravila niso vedno upoštevana. Prodajalci se lahko avtonomno odločajo za odobritev popustov in pri tem, razen za posle večje vrednosti, predhodno nimajo zahtev po odobritvi popusta. Sogovornica meni, da se

za pridobitev posla prodajalci lahko poslužujejo popustov, sploh če bi pridobitev takega posla prinašala velik potencial za prihodnjo prodajo. Sicer pa je sogovornica poudarila, da v podjetju ponujajo brezplačne storitve pri pridobivanju poslov. Tudi v podjetju B ne merijo cenovne elastičnosti kupcev glede posameznih izdelkov, a poudarjajo, da so pri cenovnih spremembah zelo pomembni dobri poslovni odnosi s ključnimi kupci.

5.2.3.2 Cenovne sposobnosti, vezane na človeški kapital

Ocenjujem, da so cenovne sposobnosti vezane na človeški kapital v podjetju A zelo dobre, saj veliko pozornosti posvečajo razumevanju svojih in konkurenčnih izdelkov, da lahko jasno ocenijo ekonomsko vrednost razlikovalnih značilnosti. To jim omogočajo nenehni obiski kupcev in dobri odnosi z njimi, da tako dobijo natančne informacije o konkurenčnih izdelkih in o cenah teh konkurenčnih izdelkov. Tako ima prodajno osebje po besedah sogovornika zelo bogate informacije o tem, katere izdelke kupec vidi kot najboljšo nakupno alternativo. Prodajno osebje ima znanje o razlikovalnih prednostih izdelka v primerjavi z najboljšo alternativo in zna to ekonomsko izraziti kot prihranek v številu delovnih ur, stroških reklamacij ipd. Prodajno osebje ima v oblikovani ceni jasno določeno ciljno ceno (pribitek na stroškovno ceno) in načeloma od pogajanj ne odstopa, razen pri kupcih, kjer je cena glavni ali celo izključni nakupni kriterij. V podjetju imajo zelo dobro organizirano širitev dobrih poslovnih praks, ki prodajalcem dajejo prave smernice tudi glede oblikovanja cen in pogajanj. Za novo zaposlene v podjetju ne zahtevajo znanja glede oblikovanja cen, a imajo v podjetju uvedeno mentorstvo, ki pokriva tudi cenovno oblikovanje.

Ocenjujem, da so cenovne sposobnosti, vezane na človeški kapital v podjetju B na srednji ravni, saj v podjetju vsi prodajalci zelo dobro poznajo cene konkurence. Sogovornica jasno trdi, da zaupa svoji prodajni ekipi glede poznavanja konkurence z vidika izdelkov in cen, saj so prodajalci marsikdaj sposobni celo pridobiti pri kupcu fakturo konkurence. V podjetju B imajo vsi prodajalci jasna navodila o ciljni ceni, ki jo morajo pred pogajanjem s kupci doseči. Ta ciljna cena je določena v obliki spodnje in zgornje meje pribitka na lastno ceno. V primeru, da ciljna cena v pogajanjih ni dosežena, ima prodajalec navodila odstopiti od pogajanj, če le to smatra kot smiselno. V podjetju poudarjajo pomen pokalkulacij, ki pokažejo prave vzroke za to, zakaj določen prodajalec ni sposoben pridobiti posla. Ker vzroki lahko ležijo tudi v napakah pri izračunu lastne cene, je pokalkulacija po besedah sogovornice, še kako smiselna. Kot omenjeno, zaposleni v podjetju niso nujno izobraženi o oblikovanju cen. Novo zaposlenim v prodaji na začetku oblikuje ceno vodja prodaje.

5.2.3.3 Cenovne sposobnosti, vezane na sistemski kapital

Ocenjujem, da so cenovne sposobnosti, vezane na sistemski kapital v podjetju A na srednji ravni, saj imajo sicer v podjetju informacijski sistem, vendar bi se ga po moji oceni lahko še izpopolnilo. V informacijski sistem ne vključujejo nikakršnih inženirskih podrobnosti o izdelkih in izdelkih konkurence. Sogovornik meni, da so uporabljeni termini med inženirji prezahtevni za prodajalca in si z njimi ne bi pomagal, zato inženirskih in podrobnih primerjalnih podrobnosti v

teh sistemih ni. Za podrobnejše informacije se prodajalci sestanejo z inženirji, ki opravljajo teste med različnimi izdelki. So pa v tem sistemu osnovne informacije o konkurenčnih izdelkih. V podjetju A uporabljajo informacijski sistem, ki sproti ugotavlja cenovne odmike in dobičkonosnost posameznih poslov. Prav tako ta informacijski sistem javlja vsakršno nenavadno odmikanje od ciljnih cen. Zaradi kompleksnosti odobravanja popustov (vezani na količino, vezani na predplačilo, vezani samo na določene izdelke ali na celotno naročilo ipd.) razlogov za odobravanje popustov v tem sistemu ne evidentirajo. Evidentirajo pa v sistemu vsa naročila in popuste.

Ocenjujem, da so cenovne sposobnosti, vezane na sistemski kapital v podjetju B dobre, saj je informacijski sistem za prodajalce povezan z ločenim inženirskih sistemom, kjer so vnešeni najnovejši izračuni o lastni ceni (nabavna cena materiala, cena dela ipd.), tako da so ti izračuni lastne cene in posledično prodajne cene (s pribitkom), natančni. V podjetju B imajo zelo dobro vpeljan informacijski sistem, ki sproti ugotavlja cenovne odmike in dobičkonosnost poslov. Za razliko od podjetja A, v podjetju B popuste veliko bolj natančno evidentirajo. Za vsako ponudbo, ki gre iz podjetja in za vsak popust posebej, se v informacijskem sistemu evidentirajo posebnosti, ki so vezane na razloge za odobritev popustov, razloge za izgubo posla, izkušnje kupca ipd. Ta informacijski sistem tudi redno, na mesečni ravni, obvešča vsakega prodajalca o njegovi mesečni prodaji (o ustvarjeni razliki v ceni, o odobrenih popustih, o večjih cenovnih odmikih ipd.). V podjetju imajo informacijski sistem organiziran tako, da ima vsak laik za tehnično področje jasne informacije o tem, kakšna je lastna cena izdelka ob določeni količini naročila, kakšna je dobičkonosnost posla ob različnih pribitkih ipd. Sistem pa ne nudi nobenih podrobnih inženirskih informacij oz. točnih izračunov, kaj vsebuje kalkulacija lastne cene. Po mnenju sogovornice te informacije prodajalcem ne bi koristile oz. bi jim zaradi nepoznavanja ekspertne terminologije in vsebine lahko celo škodile.

Čeprav nekateri avtorji (Dutta et. all, 2002) poudarjajo, da je pomembno, da informacijski sistemi v podjetju zagotavljajo prodajni funkciji jasne informacije o izdelkih, konkurenčnih izdelkih in inženirski podrobnostih, opažam, da v obeh obravnavanih podjetjih tega nimajo organiziranega oz. celo nasprotujejo temu, da bi prodajno osebje imelo sproten dostop do inženirskih podrobnosti. V obeh podjetjih imajo informiranje prodajne funkcije glede izdelkov, konkurence in inženirskih podrobnosti organizirane v obliki sestankov prodajalcev in inženirjev v podjetju.

5.2.3.4 Cenovne sposobnosti, vezane na socialni kapital

Ocenjujem, da so cenovne sposobnosti, vezane na socialni kapital v podjetju A dobre, saj imajo v podjetju A jasno oblikovano razvojno skupino, ki se ukvarja s pomembnejšimi tematikami, med katerimi je tudi tematika, vezana na cene. V tej skupini so poleg lastnika zelo heterogeni člani, saj prihajajo iz različnih funkcij v podjetju, in sicer prodaje, proizvodnje, razvoja in trženja. Ta skupina nosi odgovornost za oblikovanje cen in za spremljanje ter primerjanje s konkurenco. Čeprav sogovornik meni, da pri poznavanju vedenja in odzivanja kupcev nimajo pretiranih težav zaradi osredotočanja na kupca in rednega stika s kupcem, pa pri tem ne izvajajo

posebnih meritev (analize vodilnih kupcev ipd.), kar je edina večja slabost te skupine cenovnih sposobnosti.

Ocenjujem, da so cenovne sposobnosti vezane na socialni kapital v podjetju B slabe, saj se v podjetju B sicer na sestankih srečujejo člani različnih funkcij, a je organiziranost teh sestankov oz. skupin nesistematična. V podjetju pri poznavanju vedenja in odzivanja kupcev poudarjajo predvsem pomen partnerskih odnosov s kupci. To omogoča, da podjetje pridobi prave informacije o cenah in o konkurenci. Pri tem pa podjetje ne izvaja posebnih analiz predhodnih nakupov ali drugih tipov raziskav (npr. raziskav vodilnih kupcev). Sogovornica je priznala, da kar nekaj cenovnih odločitev sprejme lastnik, ki v dogovoru z vrhnjim managementom vpelje te odločitve v podjetje. Pri tem pa nisem opazil potrebe, naj bi druge funkcije v podjetju te odločitve razumele. Iz besed sogovornice prej razberem, da se morajo vse funkcije prilagoditi, čeprav niso popolnoma razumele določenih cenovnih in drugih odločitev vrhnjega managementa. To onemogoča, da bi bila ta skupina cenovnih sposobnosti boljše razvita.

5.2.3.5 Cenovne sposobnosti v okviru podjetja

V podjetju A ocenjujem, da so cenovne sposobnosti v okviru podjetja zelo dobre, saj imajo v podjetju A za učinkovitejše primerjanje s konkurenco v podjetju organizirano skupino, ki vključuje tudi inženirje, ki s testi odkrivajo primerljivost in konkurenčnost izdelkov. Pri tem je sogovornik poudaril, da tehnične sposobnosti niso vedno enake tistim na testu, zato je pomembno merjenje in poznavanje teh razlik. Podjetje ima za vsakršne konflikte med funkcijami organizirane redne sestanke, kjer funkcije predstavijo svoje argumente. Končna odločitev pa leži na lastniku. Velja ponovno poudariti, da se prodajalci v podjetju A večinoma osredotočajo na terensko delo, kar se v praksi kaže tako, da so prodajalci prisotni pri kupcih, na sejmih in na konferencah, kjer z druženjem s kupci in opazovanjem konkurence pridobijo vse relevantne informacije o izdelkih in cenah konkurence. To jim omogoča, da je ta skupina cenovnih sposobnosti v podjetju zelo dobro razvita.

V podjetju B ocenjujem, da so cenovne sposobnosti v okviru podjetja dobre, saj v podjetju B prav tako v primerjavi s konkurenco vključujejo tehnologe, zadolžene za določen proizvodno-prodajni program. Kot zanimivost v podjetju moram poudariti reševanje sporov med funkcijami, ki je v podjetju organizirano nekoliko drugače, in sicer v obliki koordinatorjev: to so osebe v podjetju, ki koordinirajo procese in odnose med funkcijami. Tako imajo v podjetju zaposlena dva koordinatorja, ločeno za prodajno in tehnološko funkcijo. Koordinatorja skrbita, da so vsi konflikti med funkcijama hitro in učinkovito rešeni preko rednega sodelovanja obeh. Kot je pojasnila intervjuvanka, imajo inženirji iz tehnološkega oddelka znanje o primerljivosti izdelkov s konkurenčnimi glede vzdržljivosti, kompaktnosti, enostavnosti in drugih kriterijev. Podjetje sicer za razliko od podjetja A, ni tako terensko prisotno, da bi redno pridobivalo informacije o cenah konkurence, a je sogovornica mnenja, da so pri poznavanju cen konkurence uspešni. Sogovornica je večkrat poudarila, da lahko določeni kupci namerno lažejo, zato poudarja pomen partnerskih odnosov s kupci, kjer so laži bolj izjema kot pravilo. Kljub nedvomnim prednostim, vezanim na koordinacijo konfliktov med funkcijami, pa zaradi pomanjkljivosti podjetja, vezanih

na terenske aktivnosti in poznavanje kupcev, cenovne sposobnosti za to skupino niso na najvišji ravni.

5.2.3.6 Cenovne sposobnosti v razmerju s kupci

Ocenjujem, da so cenovne sposobnosti v razmerju s kupci v podjetju A zelo dobre zaradi miselnosti podjetja, ki se osredotoča na vrednost za kupca oz. na večanje konkurenčnosti kupcev. Vsi zaposleni imajo jasna navodila, da se sestanki začenejo s predstavitvijo vrednosti, in ne s ceno. Kultura podjetja je usmerjena v ustvarjanje vrednosti za kupca in v skladu z njo se vedejo vsi zaposleni v podjetju. Posledično je podjetje zelo uspešno pri dodajanju vrednosti kupcem s svojimi izdelki. Istočasno je podjetje zelo odprto tudi za kakršnokoli vprašanje ali pobudo kupca. Sogovornik je razložil, da so na pobudo kupca in v sodelovanju z njim, razvili skupen izdelek, ki je kupcu prinesel velike prihranke. Sogovornik meni, da so prav zaradi stalne prisotnosti pri kupcih in stika z njimi, sposobni spremembe v cenah zelo dobro pojasniti svojim kupcem tako, da jih slednji razumejo in sprejmejo. Sogovornik je še poudaril, da je pri tem pomembna pravočasnost, tako da se cene ne spreminja »od danes do jutri«, ampak po predhodnem obvestilu in z ustreznimi argumenti, kar kaže visoko razvitost te skupine cenovnih sposobnosti v podjetju.

Ocenjujem, da so cenovne sposobnosti v razmerju s kupci v podjetju B slabe, saj so v podjetju B neuspešni pri pojasnjevanju logike sprememb cen kupcem. Sogovornica sicer poudarja, da kupci najlažje razumejo spremembe v cenah zaradi spremembe stroškov, a za to pogosto zahtevajo jasna dokazila kot npr. dopise dobaviteljev o višji ceni osnovnih surovin. Prav tako sogovornica poudarja, da dobivajo pogosto očitke o tem, da kupce zanima sestava njihove cene, saj jih ob npr. spremembi cene osnovnega materiala zanima, kakšen delež končne prodajne cene predstavlja osnovni material. Še posebej je sogovornica izpostavila odnose s ključnimi kupci, ki pogosto predstavljajo zelo pomembne kupce, ki jih iz različnih razlogov ne smejo izgubiti. Sogovornica je pri tematiki vrednosti za kupca poudarila predvsem to, da se kupci vse prepogosto osredotočajo samo na cenovno stran vrednosti (žrtve) in ne na koristi. Zaradi tega in zaradi pritiska kitajskih ponudnikov so pogosto kratkoročno izgubili kupce, ki so se po neposrečeni izkušnji z drugimi dobavitelji spet vrnili k podjetju B. Sogovornica meni, da so kupci sicer zadovoljni z njimi, a da ne zaznava, da so pripravljene za njihove prednosti plačati več, kar nakazuje na številne slabosti pri cenovnih sposobnostih v razmerju s kupci.

5.2.3.7 Cenovne sposobnosti, vezane na vrhnji management

Ocenjujem, da so cenovne sposobnosti, vezane na vrhnji management v podjetju A zelo dobre, saj vrhnji management ocenjuje odločitve o cenah za najpomembnejše in v skladu s tem organizira delovne aktivnosti. V podjetju vrhnji management angažira odgovorne za cenovne spremembe in določi rok za izvedbo teh sprememb. Sogovornik je poudaril, da so sestanki na temo cen mesečni in da se na teh sestankih poudarja pomembnost pravilnega oblikovanja cen in se določi smernice za oblikovanje cen. Sogovornik je povedal, da nobena odločitev, torej niti odločitev o cenah, v podjetju ni sprejeta naključno. Vsaka odločitev vrhnjega managementa in lastnika je v podjetju jasno argumentirana. Intervjuvanec je poudaril, da to argumentiranje

pomaga celotnemu podjetju, da se ravna skladno z odločitvami vodstva, kar kaže na visoko razvitost te skupine cenovnih sposobnosti v podjetju.

Ocenjujem, da so cenovne sposobnosti, vezane na vrhnji management v podjetju A na srednji ravni, saj imajo v podjetju sicer razgovore o spremembah cen, a sem iz besed sogovornice razbral bolj prisilo v izvajanje cenovnih in drugih odločitev zaposlenih, ne pa argumentiranje odločitev vrhnjega managementa. Sogovornica sicer poudarja, da vrhnji management odločitve o cenah ocenjuje za najpomembnejše. Lastnik in vrhnji management se zavedata, da ima cena direkten vpliv na rezultate in temu primerno cenam v podjetju dajejo prioriteto vlogo. Sogovornica meni, da vrhnji management nima večjih težav pri angažiranosti ljudi v podjetju za določene probleme. Je pa sogovornica bila nekoliko nepričljiva v tem, da je vrhnji management z lastnikom uspešen pri predstavitvi odločitev o cenah drugim v podjetju, kar kaže na neke slabosti pri tej skupini cenovnih sposobnosti.

5.3 Mreža cenovnih sposobnosti za podjetji A in B

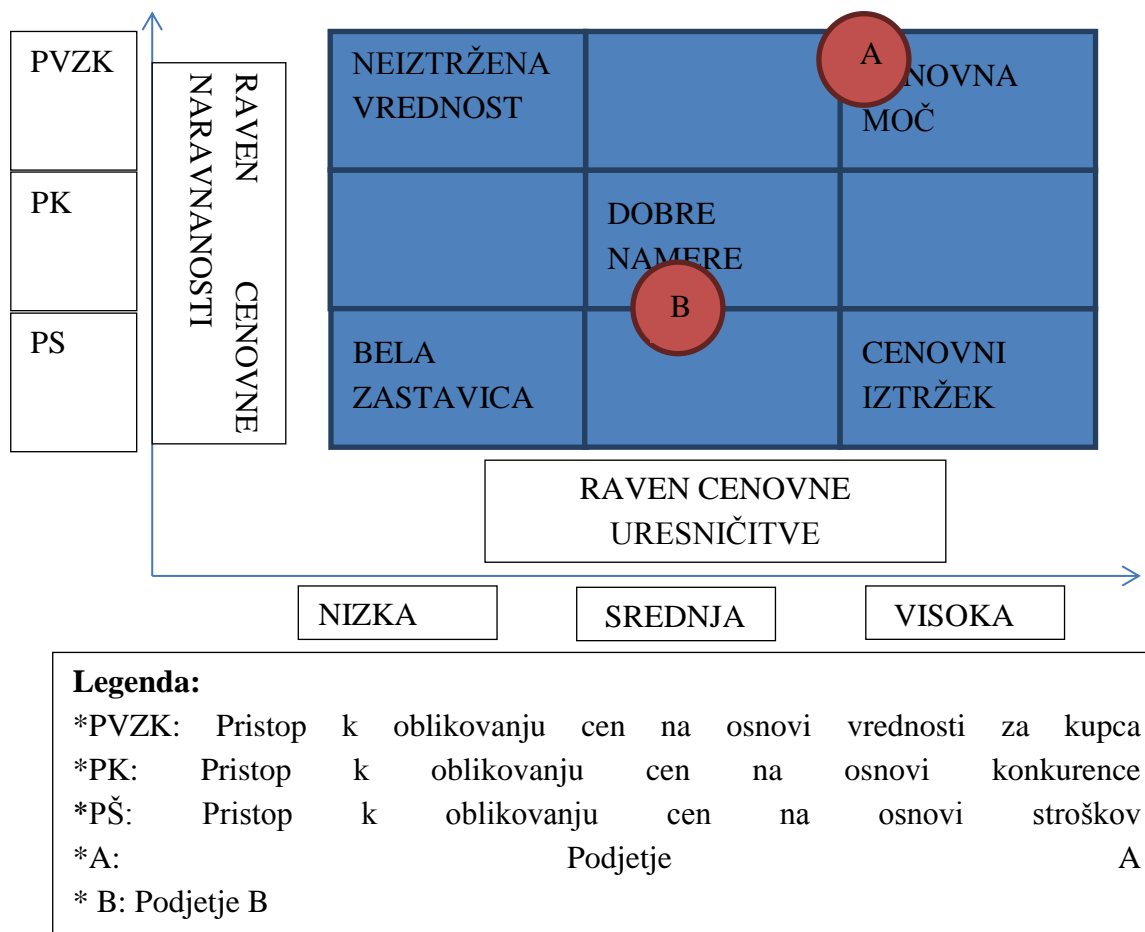
Podjetje A se pri oblikovanju cen poslužuje celovitega sistema oblikovanja cen, ki vključuje tako stroške in konkurenco kakor vrednost. Sama mreža cenovnih sposobnosti sicer te možnosti ne vključuje, a načeloma pristop spada med pristope k oblikovanju cen na osnovi vrednosti, saj je le-ta v matriki postavljen najvišje. Zaradi celovitosti oz. naprednosti pristopa je krog za podjetje A namensko postavljen na še nekoliko višji ravni od pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti. Raven cenovnih sposobnosti v podjetju A ocenjujem na meji med srednjo in visoko, saj ima podjetje večino sklopov cenovnih sposobnosti zelo dobro razvitih. Ima pa podjetje nekatere cenovne sposobnosti slabše razvite predvsem z vidika formalnih meritev (cenovne elastičnosti, odzivanja kupcev) in systemskega kapitala (združitvev z inženirskimi podatki). Podjetje bi moralo okrepiti tudi trženjski oddelk, da bi bil bolj odgovoren pri oblikovanju cen in bi tako pripomogel podpreti cenovne odločitve. Podjetje bi se moralo držati pristopa k oblikovanju cen in se osredotočati na razvoj cenovnih sposobnosti za boljšo cenovno uresničitev. Podjetje je zelo blizu mesta cenovne moči, a bo za doseganje tega položaja moralo še nekoliko izboljšati cenovne sposobnosti.

Podjetje B se pri oblikovanju cen jasno osredotoča na stroške. Ker izbrani pristop k oblikovanju cen kombinira s pristopom na osnovi konkurence, je v mreži cenovnih sposobnosti podjetje B postavljeno nekoliko višje od pristopa k oblikovanju cen na osnovi stroškov. Ocenjujem, da so cenovne sposobnosti v podjetju B na srednji ravni, ker ima podjetje posamezne sklope cenovnih sposobnosti na različnih ravneh. Večino sklopov cenovnih sposobnosti ima podjetje B na nizki ravni. Podjetje ima ponekod zelo dobre rešitve (npr. koordinacija konfliktov med funkcijami, evidentiranje razlogov za odobritev popustov in za neuspešnost pri posameznih pogajanjih). Ponekod pa ima podjetje že dobro zgrajene temelje za učinkovitejši razvoj cenovnih sposobnosti (npr. pravila glede cenovnih odstopanj in popustov). Podjetje B je po mojem mnenju skoraj tipičen predstavnik mesta »dobre namere«, za katerega velja, da uporablja podjetje na tem mestu nekoliko rahlo naprednejše pristope k oblikovanju cen (na osnovi konkurence). Za ta podjetja velja tudi, da imajo vpeljane osnovne sisteme in procese za omejevanje svobode prodajnega

osebja pri poslovanju, a so neuspešni pri dosledni disciplini v teh omejitvah. Podjetje bi moralo sočasno razvijati tudi pristop k oblikovanju cen vrednosti za kupca. Prav tako pa bi moralo intenzivno delati na cenovnih sposobnosti za boljše cenovne uresničitve.

Za končni nazorni prikaz ugotovitev glede pristopov k oblikovanju cen in cenovnih sposobnosti kot pokazateljev cenovne uresničitve podjetji A in B, v skladu z ugotovitvami iz intervjujev, z rdečimi krogi uvrščam na mrežo cenovnih sposobnosti (Slika 8).

Slika 8: Mreža cenovnih sposobnosti za obravnavani podjetji



V sami raziskavi za magistrsko delo sem izvedel dva intervjuja, ki sta pokazala, da sta bili to dve povsem različni podjetji. Podjetje A, je kot sem prikazal, zelo napredno pri oblikovanju cen, saj pri oblikovanju cen poleg stroškov in konkurence, upošteva tudi in predvsem vrednost za kupca. Na drugi strani pa analizirano podjetje B cene oblikuje predvsem na osnovi stroškov. Oblikovano ceno popravi glede na cenovno raven konkurence. Oba uporabljena pristopa podjetja B, tudi v kombinaciji, veljata za tradicionalna in nenapredna. Podjetji imata po mojih ugotovitvah relativno podobne razloge za (ne)uporabo določenih pristopov k oblikovanju cen, kot jih ugotavljajo drugi avtorji.

Tudi pri posvečanju pozornosti cenovnim sposobnostim kot osnovi za kakovostno uresničitev postavljenih cen sta podjetji na različnih bregovih. Podjetje A ima večino sklopov cenovnih

sposobnosti dobro razvitih. Podjetje ima nekoliko slabše razvite cenovne sposobnosti, vezane na sistemski kapital (združitev z inženirskimi podatki, evidentiranje razlogov za popuste ipd.), na same meritve kupcev (cenovna elastičnost) in s tem povezanih odzivov kupcev na spremembe cen. Podjetje kaže slabosti tudi glede vloge trženjskega oddelka (šibka odgovornost pri oblikovanju cen). Prav tako pa bo moralo podjetje trženjskemu oddelku dodeliti več odgovornosti pri oblikovanju cen. Izpostavil bi izjemno sposobnost podjetja, da denarno ovrednoti vrednost za kupca (ekonomsko ovrednoti razlikovalno prednost v primerjavi z najboljšo nakupno alternativo), kar velja za zelo zahteven korak. Vse to pa omogoča filozofija podjetja, ki poudarja terensko delo in sodelovanje s kupcem ter tako razvijanje rešitev za kupca. Ker celostno ocenjujem raven cenovnih sposobnosti podjetja A kot srednjevisoko, to govori v prid moji temeljni raziskovalni tezi, da morajo podjetja, ki poslujejo na medorganizacijskem trgu in ki so napredna pri izbiri pristopa k oblikovanju cen, posvečati veliko pozornosti cenovnim sposobnostim kot osnovi za kakovostno uresničitev postavljenih cen. Na drugi strani pa podjetje B posveča precej manj pozornosti cenovnim sposobnostim. Podjetje ima določene sklope cenovnih sposobnosti zelo dobro razvite (npr. rešitev pri reševanju konfliktov med različnimi funkcijami v podjetju in evidentiranje razlogov za popuste ali neuspešnost posla). Hkrati pa ima podjetje slabo razvite nekatere cenovne sposobnosti, kar se kaže predvsem pri denarnem ovrednotenju vrednosti za kupca, cenovnih sposobnostih, vezanih na vrhnji management (šibka pozornost vrednosti za kupca) in pri cenovnih sposobnostih, vezanih na razumevanje cenovnih odločitev v okviru podjetja in v povezavi s kupci. Ocenjujem, da podjetje B, ki pri izbiri pristopa k oblikovanju cen ni napredno, ne posveča cenovnim sposobnostim dovolj pozornosti, kar prav tako govori v prid moji izhodiščni raziskovalni tezi.

Ugotovitve glede posebnih značilnosti podjetij, ki razlikujejo podjetja, kjer cene oblikujejo po osnovnih pristopih (na osnovi stroškov in konkurence – podjetje B), in med podjetji, kjer cene oblikujejo po naprednejših pristopih (na osnovi vrednosti za kupca – podjetje A), so nekakšna kombinacija vsebin, vezanih na oblikovanje cen in na cenovne sposobnosti. Ker oblikujeta podjetji cene po različnih pristopih, so se pokazale pomembne razlike med obema. Te razlike, vezane (večinoma) na raven cenovnih sposobnosti med podjetji z različnimi pristopi k oblikovanju cen, prav tako govorijo v prid izhodiščni raziskovalni tezi, saj ima podjetje A večinoma izbrane cenovne sposobnosti na višji ravni kakor podjetje B.

SKLEP

V magistrskem delu sem ugotovil in izpostavil ključne ugotovitve avtorjev o razsežnostih oblikovanja cen za medorganizacijske trge. V empiričnem delu sem izvedel dva poglobljena intervjuja z namensko izbranimi podjetji. Pri predstavitvi procesa oblikovanja cen sem izpostavil pomen pristopov k oblikovanju cen kot osnovo, na kateri se oblikujejo cene v podjetju. Prikazal sem tri osnove, kot so stroški, konkurenca in vrednost za kupca. Za vsak pristop sem izpostavil njegove prednosti in slabosti, pri uporabi pristopa na osnovi vrednosti za kupca pa tudi njegove omejitve. Prav tako sem v magistrskem delu prikazal tudi celovit pristop k oblikovanju cen, ki upošteva stroške, konkurenco in vrednost za kupca.

V magistrskem delu sem ugotovil, da pri oblikovanju cen analizirani podjetji uporabljata različna pristopa k oblikovanju cen. Podjetje A je pri oblikovanju cen zelo napredno in se po značilnostih najbolj približuje celovitem pristopom, ki za oblikovanje cen upoštevajo celoviti nabor osnov. Podjetje pri oblikovanju cen izhaja tako iz natančnega izračuna stroškov in primerjave s konkurenco kakor iz vrednosti za kupca. Pri tem izpostavljam sposobnost podjetja, da denarno ovrednoti oblikovano vrednost za kupca oz. da denarno ovrednoti razlikovalno vrednost izdelka, v primerjavi z najboljšo nakupno alternativo. Podjetje se za pristop odloča predvsem, ker jim filozofija stalnega terenskega dela s kupci prinaša odlično poznavanje kupcev in njihovih problemov, kar jim omogoča oblikovanje cen na podlagi vrednosti za kupca. To pa jim prinaša še številne druge koristi. Podjetje B je pri oblikovanju cen zelo tradicionalno, saj cene oblikuje predvsem na osnovi stroškov. Podjetje pristop oblikovanja cen na osnovi stroškov kombinira s pristopom oblikovanja cen na osnovi konkurence. Podjetje pri oblikovanju cen izhaja iz zelo natančnih izračunov lastne cene, ki je odvisna od naročene količine. Pri tem upošteva najnovejše cene osnovnih surovih, cene delovnih ur, amortizacijske stopnje in drugo. Podjetje nato lastni ceni doda pribitek in tako oblikuje prodajno ceno. Prodajne cene pa v podjetju popravijo v skladu s cenami konkurentov. Ugotovil sem, da je uporabljen pristop k oblikovanju cen drugemu podjetju omogočil predvsem natančnost pri izračunanih cenah in enostavnost pri oblikovanju ter spreminjanju oblikovanih cen za prodajno osebje.

V magistrskem delu sem izpostavil tudi ugotovitve drugih avtorjev glede uresničitve oblikovanih cen, ki so povezane z ravno cenovnih sposobnosti. Cenovne sposobnosti so niz znanj, kompetenc, sistemov, spretnosti in koordinacijskih mehanizmov, ki močno vplivajo na uresničitev oblikovanih cen. Po ugotovitvah avtorjev so nekatere cenovne sposobnosti tipične za podjetja, ki uporabljajo pristop k oblikovanju cen na osnovi vrednosti in tako te značilnosti ta podjetja razlikujejo od podjetij, ki cene oblikujejo po drugih osnovah (stroški in konkurenca). Ugotovil sem, da se večina ugotovitev preučevanih avtorjev o razlikovalnih značilnostih podjetij kažejo tudi v mojih ugotovitvah. Največji razkorak z ugotovitvami drugih avtorjev sem ugotovil v lokaciji odgovornosti za oblikovanje cen, ki je v obeh podjetjih predvsem v prodajni funkciji. Naprednejša podjetja, ki cene oblikujejo na osnovi vrednosti, bi naj imela po ugotovitvah drugih avtorjev odgovornost za oblikovanje cen v trženjski funkciji. Moje ugotovitve pa kažejo, da v obeh obravnavanih podjetjih, trženjski oddelek nima odgovornosti in pomembnejše funkcije pri oblikovanju cen. V tem delu sem izpostavil tudi ugotovitev, ki je niso izrazili drugi avtorji, in sicer filozofija oz. miselnost podjetja. Ugotovil sem, da je filozofija podjetja vodilo, kako podjetja oblikujejo svoje cene. Miselnost prvega podjetja, ki cene oblikuje na osnovi vrednosti, ohranja stalen stik s kupcem in delo na terenu. To jim omogoča redne in kakovostne informacije s trga o kupcih, konkurenci in trendih. Vse te informacije pa jim ob dobri analizi in interpretaciji omogočajo denarno ovrednotenje vrednosti za kupca in posledično oblikovanje cen na podlagi vrednosti za kupca. Drugo podjetje se pri oblikovanju cen osredotoča predvsem na stroške, izdelek in konkurenco. S to filozofijo ima podjetje dobre informacije o svojih stroških, izdelkih in cenah konkurentov. Ker pa miselnost podjetja v ospredje ne postavlja kupca, so podatki s trga nekoliko pomanjkljivi, kar onemogoča izvajanje pristopa k oblikovanju cen na osnovi vrednosti.

V magistrskem delu sem po opravljeni analizi razlikovalnih značilnosti v podjetjih natančno analiziral in izpostavil različne sklope cenovnih sposobnosti v podjetju. Ugotovitve o cenovnih sposobnostih kažejo, da le-tem več pozornosti namenjajo v podjetju A. To podjetje ima visoko razvite cenovne sposobnosti. Predvsem želim izpostaviti odlično znanje prodajnega osebja, ki podjetju omogoča poznavanje kupcev in konkurence, zato lahko na temelju denarne ovrednotenosti razlikovalnih prednosti, v podjetju cene oblikujejo na osnovi vrednosti. Podjetje bi moralo več pozornosti nameniti ustrežnejši odgovornosti in pomembnosti trženjskega oddelka, ki trenutno ne opravlja svoje funkcije pri oblikovanju cen. Podjetje ima šibkeje razvite tudi cenovne sposobnosti merjenja vedenja in odzivov kupcev ter sposobnosti, vezane na sistemski kapital (pomanjkanje inženirskih podatkov v informacijskem sistemu za prodajno osebje). Drugo podjetje ima cenovne sposobnosti na nekoliko podpovprečni ravni. V podjetju velja pohvaliti sposobnosti, vezane na koordinacijo konfliktov med funkcijami in evidentiranje razlogov za popuste ali za neučinkovitost pri posameznem poslu. Podjetje bi moralo povečati pozornost cenovnim sposobnostim na več področjih. Poleg trženjske funkcije bi moralo podjetje okrepiti predvsem sposobnost denarne ovrednotenosti vrednosti za kupca, ki jih prinašajo njihovi izdelki. Za to sposobnost pa bodo nujno potrebovali večje osredotočanje na kupca in njegove probleme.

Kot slikovit prikaz ravni cenovne naravnosti in cenovne uresničitve sem na koncu izpostavil mrežo cenovnih sposobnosti. Raven cenovne naravnosti prikazuje raven naprednosti in priporočljivosti posameznih pristopov k oblikovanju cen. Cenovna uresničitve pa prikazuje raven cenovnih sposobnosti, ki jo definirajo. V skladu s skupnimi ugotovitvami iz raziskave sem obe obravnavani podjetji uvrstil v mrežo cenovnih sposobnosti. Kot je iz nje razvidno, ugotovitve za podjetje A govorijo v prid izhodiščni raziskovalni tezi, da morajo podjetja, ki poslujejo na medorganizacijskem trgu in ki so napredna pri izbiri pristopa k oblikovanju cen, posvečati veliko pozornosti cenovnim sposobnostim kot osnovi za kakovostno uresničitve postavljenih cen. Drugo podjetje uporablja pristop k oblikovanju cen, ki velja za nenaprednega in posveča manj pozornosti cenovnim sposobnostim, kar prav tako govori v prid izhodiščni raziskovalni tezi.

Ugotovitev moje raziskave seveda nikakor ne gre posploševati. Ugotovitve so vezane samo na obravnavani podjetji in nujno ne prikazujejo splošnega stanja slovenskih medorganizacijskih podjetij. Kot glavno omejitev magistrskega dela izpostavljam izogibanje podjetij pogovorom o oblikovanju cen, saj o tem nimajo znanja ali pa razumejo informacije o oblikovanju cen kot tajne in jih ne želijo deliti z ostalimi. Ker imata obravnavani podjetji različno osredotočanje na trge in se ugotovitve med podjetjema razlikujejo, bi bilo tematiko v prihodnje smiselno raziskovati ločeno za izvozno naravnana podjetja in podjetja, ki se osredotočajo na prodajo na domačem trgu. Podjetji imata tudi različno poreklo lastništva (domače in tuje), zato bi lahko prihodnje raziskave vključevale tudi primerjavo med podjetji z različnim izvorom lastništva. Ker prihajata podjetji iz različnih dejavnosti, bi bilo v prihodnje smiselno opraviti tudi raziskave ločeno po dejavnostih, kjer bi lahko ocenili splošno stanje v določeni dejavnosti in te ugotovitve primerjali z ugotovitvami za druge dejavnosti. Nenazadnje pa imajo svoje posebnosti tudi storitvene dejavnosti in zato bi bilo priporočljivo opraviti raziskavo o oblikovanju cen tudi za storitvena podjetja in jih primerjati z ugotovitvami iz podjetij, ki prodajajo izdelke.

Menim, da bi bilo v prihodnje zelo priporočljivo raziskovati tudi področje izvrševanja plačil za prodane izdelke oz. za opravljene storitve, kar se sicer oddaljuje od trženjskih vsebin, a je danes vse prej kot nepomembno, saj ima večina podjetij težave s plačilno nedisciplino svojih kupcev. Izvrševanje plačil kupcev in s tem povezani dejavniki, ki nanjo vplivajo, bi lahko skupaj s cenovno naravnostjo in cenovno uresničitvijo prikazala trodimenzionalno matriko oblikovanja cen in realizacije cen ter plačil.

LITERATURA IN VIRI

1. Aghaei, M., Vahedi, E., Kahreh, M. S., & Pirooz, M. (2014). An examination of the relationship between Services Marketing Mix and Brand Equity Dimensions. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 865-869.
2. Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, 76(6), 53-65.
3. Anderson, J. C., Wouters, M., & van Rossum, W. (2010). Why the Highest Price Isn't the Best Price. *MIT Sloan Management Review*, 51(2), 69-76.
4. Avlonitis, G. J., & Indounas, K. A. (2005). Pricing objectives and pricing methods in the service sector. *The Journal of Services Marketing*, 19(1), 47-57.
5. Baker, R. J. (2009). Pricing on Purpose: How to Implement Value Pricing in Your Firm. *Journal of Accountancy*, 207(6), 62-67.
6. Bergen, M., Ritson, M., Dutta, S., Levy, D., & Zbaracki, M. (2003). Shattering the Myth of Costless Price Changes. *European Management Journal*, 21(6), 663-669.
7. Bokuniewicz, E. (2008, 11. februar). Pricing as a Strategy. *Prinring News*, 160(6). Najdeno 23. junija 2014 na spletnem naslovu <http://search.proquest.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/236005309?accountid=16468>
8. Boyce, C., & Neale, P. (2006, maj). CONDUCTING IN-DEPTH INTERVIEWS: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input. *Pathfinder International*. Najdeno 24. oktobra 2014 na spletnem naslovu http://www2.pathfinder.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf?docID=6301
9. Brennan, R., Canning, L., & McDowell, R. (2007). Price-setting in business-to-business markets. *The Marketing Review*, 7(3), 207-234.
10. Christopher, M., & Gattorna, J. (2005). Supply chain cost management and value-based pricing. *Industrial Marketing Management*, 34(2), 115-121.
11. Collins, M., & Parsa, H. G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *Hospitality Management*, 25(1), 91-107.
12. Costantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3/4), 407-438.
13. Dant, R. J., & Lapuka, I. I. (2008). The journal of business-to-business marketing comes of age: Some post scripts. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(2), 192-197.
14. Dolgui, A., & Proth, J. (2010). Pricing strategies and models. *Annual Reviews in Control*, 34(1), 101-110.
15. Dutta, S., Bergen, M., Levy, D., Ritson, M., & Zbaracki, M. (2002). Pricing as a Strategic Capability. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 61-66.
16. Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003). PRICING PROCESS AS A CAPABILITY: A RESOURCE-BASED PERSPECTIVE. *Strategic Management Journal*, 24(7), 615-630.
17. Farres, R. (2012). Optimal pricing models in B2B organizations. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(1), 35-39.
18. Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Fisher Gardial, S. (1997). Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 163-175.

19. Gale, B. T., & Swire, D. J. (2012). Implementing strategic B2B pricing: Constructing value benchmarks. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(1), 40-53.
20. Grant, J. S. (2006). Choosing your pricing strategy. *Residential Design & Build*, 71(5), 42-47.
21. Guion, L. A., Diehl, D. C., & McDonald, D. (oktober 2001). Conducting an In-depth Interview. *University of Florida IFAS extension*. Najdeno 24. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/files/FY/FY39300.pdf>
22. Heil, O. P., & Helsen, K. (2001). Toward an understanding of price wars: Their nature and how they erupt. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1-2), 83-98.
23. Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765-778.
24. Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41-50.
25. Hinterhuber, A., & Liozu, M. S. (2012). Is It Time to Rethink Your Pricing Strategy?. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 69-77.
26. Hinterhuber, A., & Liozu, S. M. (2014). Is innovation in pricing your next source of competitive advantage?. *Business Horizons*, 57(3), 413-423.
27. Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010), *Business Marketing Management: B2B* (10th ed.). South-Western: Cengage Learning.
28. Johansson, M., Hallberg, N., Hinterhuber, A., Zbaracki, M., & Liozu, S. (2011). Pricing strategies and pricing capabilities. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(1), 4-11.
29. Keast, S. L., Pharm, D., M. S., Jacobs, E., Harrison, D., Farmer, K., & Thompson, D. (2010). Future economic outlook of Nebraska rural community pharmacies based on break-even analysis of community operational costs and county population. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 6(3), 209-220.
30. Kotler, P. (1998), *Marketing Management - Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola* (2. popr. izd.). Ljubljana: Slovenska knjiga.
31. Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2012). Industrial product pricing: a value-based approach. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 28-39.
32. Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013a). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management decision*, 51(3), 594-614.
33. Liozu, S., M., & Hinterhuber, A. (2013b). CEO championing of pricing, pricing capabilities and firm performance in industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 633-643.
34. Liozu, S. M., Hinterhuber, A., Perelli, S., & Boland, R. (2012). Mindful pricing: transforming organizations through value-based pricing. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 197-209.
35. Londhe, B. R. (2014). Marketing Mix for Next Generation Marketing. *Procedia Economics and Finance*, 11, 335-340.
36. Möller, K. (2006). Comment on: The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*, 22(3/4), 439-450.
37. Morrogh, K., & Zhu, Z. (1995). Full-cost pricing: A pricing strategy for a job shop. *Production and Inventory Management Journal*, 36(2), 68-72.

38. Nagle, T. T., & Holden, R. K. (2002), *The strategy and Tactics of Pricing: a guide to profitable decision making* (3rd ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
39. Noble, P. M., & Gruca, T. S. (1999). Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice. *Marketing Science*, 18(3), 435-454.
40. Ordovery, J. A., & Shaffer, G. (2013). Exclusionary discounts. *International Journal of Industrial Organization*, 31(5), 569-586.
41. Oxenfeldt, A. R. (1983). Pricing decisions: How they are made and how they are influenced. *Management Review*, 72(11), 23-25.
42. Pasura, A., & Ryals, L. (2005). Pricing for value in ICT. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14(1), 47-61.
43. Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2010). Thinking strategically about pricing decisions. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 38-48.
44. Rüdiger, S., Elliger, C., & Weigel, C. (2007). Value Pricing in the Chemical Industry – Most Powerful Lever to Profitability. *Journal of Business Chemistry*, 4(1), 33-39.
45. Sarokolae, M. A., Taghizadeh, V., & Ebrati, M. (2012). The relationship between target costing and value-based pricing and presenting an aggregate model based on customers' expectations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 41, 74-83.
46. Sharma, A., & Iyer, G. R. (2011). Are pricing policies an impediment to the success of customer solutions?. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 723-729.
47. Shipley, D., & Jobber, D. (2001). Integrative Pricing via the Pricing Wheel. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 301-314.
48. Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Baker, T. L. (2001). A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and Their Impact on Reseller-Perceived Value. *Industrial Marketing Management*, 30(2), 119-134.
49. Skugge, G. (2011). The future of pricing: Outside-in. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(4), 392-395.
50. Smith, G. E., & Nagle, T. T. (1994). Financial Analysis for Profit-Driven Pricing. *Sloan Management Review*, 35(3), 71-84.
51. Smith, G. E., & Nagle, T. T. (2002). How Much are Customers Willing to Pay. *Marketing Research*, 14(4), 20-25.
52. Smith, T. J. (2011). Pricing Strategy: Pricking the Veil of Value Exchange. *Cost Management*, 25(4), 34-37.
53. Sturm, A., & Tiedemann, F. (2013). Developing a consumer pricing strategy. *Healthcare Financial Management*, 67(5), 104-108.
54. Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadway, S. G. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*, 71(3), 1-17.
55. Tzokas, N., Hart, S., Argouslidis, P. & Saren, M. (2000). Industrial Export Pricing Practices in the United Kingdom. *Marketing Management*, 29(3), 191-204.
56. Woodruff, C. E. (2004). Developing the Marketing Mix. *Optometry – Journal of the American Optometric Association*, 75(4), 251-256.
57. Yunker, J. A., & Yunker, P. J. (2003). Stochastic CVP analysis as a gateway to decision-making under uncertainty. *Journal of Accounting Education*, 21(4), 339-365.

58. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
59. Zeng, F., Yang, Z., Li, Y., & Fam, K. (2011). Small business industrial buyers' price sensitivity: Do service quality dimensions matter in business markets? *Industrial Marketing Management*, 40(3), 395-404.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vabilo k sodelovanju	1
Priloga 2: Dovoljenje o uporabi pridobljenih podatkov	3
Priloga 3: Opomnik za intervju	4
Priloga 4: Prepis intervjuja s sogovornikom iz podjetja A.....	8
Priloga 5: Prepis intervjuja s sogovornico iz podjetja B	27

Priloga 1: Vabilo k sodelovanju

Pozdravljeni,

Obračam se na vas in vas prosim za sodelovanje pri raziskavi za magistrsko nalogo.

Namen magistrske naloge je na osnovi teoretičnih in znanstvenih izhodišč analizirati ter ugotoviti pristope k oblikovanju cen na medorganizacijskem trgu in cenovne sposobnosti podjetij, ki določajo uresničitev postavljenih cen, da bi tako nakazal pomen analize in raven (ne)uspešnosti pri oblikovanju ter uresnitvi postavljenih cen za posamezna podjetja.

Prvi del srečanja bo potekal v okviru globinskega intervjuja na tematiko oblikovanja cen (približno 45 minut).

V splošnem so cene oblikovane na osnovi stroškov, konkurence ali vrednosti.

- **Pristop na osnovi stroškov:** finančni pristop, ki izhaja iz notranjega okolja podjetja in kjer je cena proizvoda določena na osnovi donosa ter upošteva, da mora cena prinašati ciljni dobiček in da mora pokrivati vse stroške, povezane s proizvodom.
- **Pristop na osnovi konkurence:** pristop, ki izhaja iz zunanjega okolja podjetja in kjer je cena določena oz. prilagojena na cenovni nivo konkurentov oz. je cena določena na takšnem nivoju, da se z njo doseže ciljni tržni delež.
- **Pristop, ki temelji na povpraševanju** oz. tako imenovan **pristop na osnovi vrednosti za kupca:** pristop, ki se osredotoča na zunanje okolje podjetja in ki kot osnovo za oblikovanje cen analizira kupca oz. zaznana vrednost izdelka za kupca. Cena je oblikovana v skladu z zaznano vrednostjo oz. pripravljenostjo na plačilo, ki jo kupec pripisuje izdelku.

Drugi del srečanja (okrog 45 minut) se bo nadaljeval z globinskim intervjujem na tematiko cenovnih sposobnosti. Cenovne sposobnosti so niz zahtevnih rutin, spretnosti, sistemov, znanja, koordinacijskih mehanizmov in komplementarnih resursov za povečanje uspešnosti podjetja.

V okviru globinskega intervjuja bodo okvirni sklopi vprašanj na teme:

- Kako oblikujete cene v podjetju in kdo sodeluje pri oblikovanju cen? Kaj so razlogi za takšno oblikovanje cen? Kakšno je zadovoljstvo glede trenutnega oblikovanja cen?
- Katere so glavne omejitve v primeru, ko niste uspešni pri denarnem ovrednotenju vrednosti, ki jo vaš izdelek prinaša kupcu? Katere so na sploh glavne omejitve za izboljšanje trenutnega oblikovanja cen?
- Kako in koliko formaliziran proces oblikovanja cen imate? Imate v podjetju poseben oddelek/skupino, ki skrbi za cene z vidika nadzora, oblikovanja, upravljanja odstopanj ipd.?
- Kako imate v podjetju urejeno znanje o oblikovanju in realizaciji cen? Kdo ima znanje o tem, da lahko podaja priporočila drugim in zakaj je temu tako?
- Obstoj, uporaba in razvoj (informacijskih) sistemov/pripomočkov za analiziranje in nadziranje cenovnih odstopanj?

- Obstoje, uporaba in razvoj (informacijskih) sistemov/pripomočkov za denarno ovrednotenje in zajemanje vrednosti za kupca, ki zbirajo in obdelujejo potrebne informacije?
- Kako imate v podjetju organizirana izobraževanja in usposabljanja, predvsem na tematiko cen?
- S kakšnimi metodami in orodji v vašem podjetju denarno ovrednotite vrednost?
- Imate v podjetju organizacijske prvake oz. nekoga iz vrhnjega managementa, ki spodbuja napredno in učinkovito oblikovanje in uresničitev oblikovanih cen? Kakšne spodbude in iniciative prihajajo z njihove strani?
- Kako pomembne se vam zdijo raziskave in znanstvene metode pri oblikovanju cen ter ali se jih poslužujete?

Matej Hladnik

Priloga 2: Dovoljenje o uporabi pridobljenih podatkov

Najprej bi se vam rad zahvalil, da ste si vzeli čas za srečanje z mano. Moje ime je Matej Hladnik in želim z vami izvesti poglobljeni intervju, namenjen raziskavi v okviru magistrskega dela na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani, na temo razsežnosti oblikovanja cen za medorganizacijske trge.

Namen magistrske naloge je na osnovi teoretičnih in znanstvenih izhodišč analizirati ter ugotoviti pristope k oblikovanju cen na medorganizacijskem trgu in cenovne sposobnosti podjetij, ki določajo uresničitev postavljenih cen, da bi tako nakazal pomen analize in raven (ne)uspešnosti pri oblikovanju ter uresnitvi postavljenih cen za posamezna podjetja.

Ocenjujem, da bo intervju trajal do 90 minut. Med intervjujem bo potekalo avdio snemanje pogovora, tako da se bom lažje osredotočal na pogovor. Zaradi avdio snemanja pogovora vas prosim, da odgovarjate dovolj razločno in glasno. Med pogovorom pa bom pisal tudi zapiske o ključnih informacijah.

Vsi vaši odgovori bodo obravnavani zaupno. Zagotavljam anonimnost, tako da niti vi niti vaše podjetje ne boste poimensko omenjeni v analizi. V primeru, da ne želite odgovoriti na katerokoli od vprašanj, vas prosim, da mi to pravočasno sporočite. Prav tako imate pravico prekiniti oz. zaključiti intervju v vsakem trenutku.

Prosim, da mi s podpisom potrdite pripravljenost na sodelovanje v intervjuju.

(Kraj in datum)

(Spraševalec)

(Intervjuvanec)

Priloga 3: Opomnik za intervju

RAZSEŽNOSTI OBLIKOVANJA CEN IZDELKOV ZA MEDORGANIZACIJSKE TRGE

Podjetje iz katerega je intervjuvanec	
Ime in priimek intervjuvanca	
Mesto izvedbe intervjuja	
Datum intervjuja	
Pričetek intervjuja	
Konec intervjuja	
Način evidentiranja intervjuja	

TRENTNI PRISTOP K OBLIKOVANJU CEN V INTERVJUVANEM PODJETJU

Kako in na kateri osnovi v podjetju oblikujete cene? Upoštevate tudi druge osnove, oz. kako dosežete, da ne ostanejo zanemarjene (stroški/konkurenca/kupci)?

Katere koristi in katere omejitve trenutnega pristopa bi izpostavili? Se vam zdi vaš trenutni pristop natančen in učinkovit? Imate morda informacije o tem, ali vaši kupci zaznavajo oblikovano ceno kot pravično za kupca in prodajalca? Prosim, podajte primer, kako se to izkazuje v praksi.

Kako vaš trenutni pristop k oblikovanju cen omogoča, da cenovne odločitve ne temeljijo na časovno zastarelih informacijah, ampak so sprejete na osnovi trenutnega stanja stroškov/konkurence/kupcev in drugega?

Ali se vam dogaja, da oblikujete cene na višini, ki ni ustrezna? Kako pogosto? Ste zaradi tega že izgubili posel ali pa se pošteno ušteli?

POLITIKA PODJETJA GLEDE ODOBRAVANJA POPUSTOV

Kako naknadno rešujete v izhodišču neustrezno postavljeno ceno (ko dejansko dosežena cena ni enaka ceni iz cenika)? Kakšna je politika podjetja glede odobravanja popustov ? Ali je sprejemljivo, da podjetje zaradi pridobitve posla odstopa od cen iz cenika ? Imate pri tem jasna

pravila in posledice neupoštevanja pravil o odobravanju popustov?

ZNANJE IN KOMPETENCE PRODAJNEGA OSEBJA

Koliko znanja menite, da ima vaše prodajno osebje pred pogajanjem s kupci o konkurenčnih izdelkih/storitvah (tudi o cenah), ki jih kupec vidi kot najboljšo nakupno alternativo? Menite, da ima vaše prodajno osebje dobro poznavanje razlikovalnih značilnosti in ekonomskih koristi vašega izdelka v primerjavi s kupčevo najboljšo nakupno alternativo?

Ali v podjetju poudarjate pomen razumevanja vrednosti za kupca pri vseh zaposlenih? Ali ste pri tem uspešni? Ali in kako uporabljate in razvijate (računalniške) sisteme/pripomočke za denarno ovrednotenje vrednosti za kupca? Se kažejo pri tem omejitve?

ORGANIZIRANOST PODJETJA GLEDE OBLIKOVANJA CEN IN ODNOS DO LITERATURE

Kako in koliko formaliziran proces oblikovanja cen imate v podjetju? Imate v podjetju posebno skupino/oddelek, ki se ukvarja z oblikovanjem in nadziranjem cen? Ali in kako vključujete v to skupino strokovnjake različnih funkcij v podjetju (tehnologe/inženirje), ki lahko opredelijo tehnično primerljivost konkurenčnih izdelkov?

Kdo v podjetju ima znanje o cenah oz. znanje, potrebno za oblikovanje cen? Kako skrbite, da se to znanje prenese tudi na druge v podjetju? Ali in kako izvajate izobraževanje in usposabljanje zaposlenih (tudi managerjev) o vsebinah, ki se nanašajo na oblikovanje cen? Ali in kako skrbite za to, da imajo novo zaposleni v prodajnem oddelku znanje o oblikovanju in realizaciji cen?

Kako pomembni in uporabni se vam zdijo napotki iz strokovne in znanstvene literature pri oblikovanju cen? Ali se jih poslužujete? Ali v podjetju izvajate raziskave (kupcev/konkurence) in jih dokumentirate, da določate ustrezne cenovne nivoje ali se zanašate predvsem na intuicijo? Prosim, pojasnite.

ODGOVORNOST IN AVTORITETA PRI CENOVNIH ODLOČITVAH

Katera poslovna funkcija ima odgovornost za oblikovanje cen? Pojasnite.

Kdo v podjetju ima največjo avtoriteto glede cenovnih odločitev? Ali smejo o tem avtonomno odločati tudi prodajalci, ko se dogovarjajo s kupcem? Imajo za to natančna navodila? Ali upoštevate in prisluhnete vsem zaposlenim, ki imajo dragocene podatke o vaših kupcih?

INFORMACIJSKI IN DRUGI SISTEMI ZA UČINKOVITE CENOVNE ODLOČITVE

Ali imate v podjetju informacijske pripomočke/programe/orodja, ki vam redno sporočajo cenovna odstopanja? Kakšen sistem ima vaše podjetje, da lahko prodajno osebje oceni dobičkonosnost posameznega posla? Kako ta sistem ali kateri drugi v podjetju vodi evidenco preteklih nakupov in odobrenih popustov? Kako učinkovito posreduje sistem prodajnemu osebju informacije o uporabi izdelka, o primerjalnih konkurenčnih izdelkih in o inženirskih podrobnostih? Prosim, navedite primer, ki prikazuje delovanje tega sistema/teh sistemov.

VLOGA VRHNJEGA MANAGEMENTA PRI OBLIKOVANJU CEN

Kako v vašem podjetju vrhnji management spodbuja napredno in učinkovito oblikovanje cen ter uresničitev oblikovanih cen? Kakšne spodbude prihajajo z njihove strani? Prosim, navedite kakšen primer.

Menite, da je vrhnji management uspešen pri komuniciranju in prepričevanju različnih funkcij v podjetju glede ustreznosti cenovnih odločitev? Kako dobro funkcije v podjetju (predvsem prodajna) razumejo te cenovne spremembe? Kako imate v podjetju razvite rutine (redni sestanki in analize) za reševanje sporov med različnimi funkcijami, ki so povezane s spremembami v cenah in ciljih, povezanih s cenami?

Kako pomembne se zdijo vrhnjemu managementu odločitve o cenah? Kako uspešen je pri angažiranosti virov za doseganje sprememb ali odločitev? Ima vrhnji management sposobnost, da prepozna in angažira ključne osebe v podjetju, ki so odgovorne za določene probleme?

Kako uspevate v podjetju logiko sprememb v cenah pojasnjevati kupcem? Kako uspešni ste pri pojasnjevanju sprememb v cenah pri ključnih kupcih? Kako vam dobri poslovni odnosi s ključnimi kupci omogočajo, da slednji dobro sprejmejo spremembe v cenah? Kako odprto je vaše podjetje za pobude vaših kupcev in kako opravljate razgovore z vašimi kupci o različnih tematikah (tudi o cenah)?

Priloga 4: Prepis intervjuja s sogovornikom iz podjetja A

Vprašanje: Za začetek bi odprl tematiko oblikovanja cen. V bistvu me zanima, na kakšni osnovi oziroma kakšen pristop uporabljate pri oblikovanju cen? Lahko tudi ni to samo en pristop, lahko jih kombinirate. Kakšna je tista poglobljena osnova, na kateri se zgradi cena oziroma kako imate neko strukturo?

Odgovor: Osnova, osnovna baza so stroškovna cena.

Vprašanje: Ok, lahko prosim poveste več?

Odgovor: Ki jih nadgrajujem glede na blagovno skupino. Bi rekel glede na life cycle blagovne skupine in dejansko glede na posamezno tržišče, posamezno. Bom razložil. Delamo, recimo, za poznano podjetje določene posle.

Vprašanje: A res?

Odgovor: Seveda. Ker delamo z njimi, to so velike količine, za njih dejansko izdelke po njihovem dizajnu, po njihovih zahtevah.

Vprašanje: Po meri, ja.

Odgovor: Tako, da bi rekel, vsi ti posli so vezani, in sicer vezani so na to, kot da kupec investira, investira v stroje. Ali je to, bi rekel, v celoti pokriva nakup ali pa delno. Ker so tudi določeni pogodbeni vezani na nekaj let naprej. Tukaj se cena tudi oblikuje na stroškovni osnovi. Amortizacija se ne računa. Ker če je stroj od kupca, je to že notri. In dejansko se je vodstvo odločilo za določen pribitek za pokritje. Koliko je ta, ne vem, ampak poskušamo biti konkurenčni, da dobimo posel. Ta kupec dejansko ima več dobaviteljev. Ne da ponudbe samo nekomu, poskušamo dobiti dejansko, dejansko posel, tako da ti pribitki variirajo. Zdaj jaz, ker nisem v poslu, ti tega ne morem povedati, koliko, lahko ti povem model, koncept. Zadeva je taka, da neformalno danes naše podjetje, dela polovico proizvodnje za tega kupca. Promet je več 10 milijonov. To sta dva primera. Osnova je stroškovna cena plus določen pribitek, mi govorimo margin. Veš, kaj je margin? Margin, to bi rekel. Mi govorimo o marginu, ker je cilj, ker dejansko vodstvo podjetja oziroma lastnik postavi ciljno pokritje v obliki margina za posamezno blagovno skupino. Mi kot blagovna skupina imamo različne produkte. Ne vem, če to poznaš, to vzameš in boš videl. Mi imamo več blagovnih skupin, imamo sedem, osem blagovnih skupin. Dejansko vsako blagovno skupino glede na trg, glede na kupce, glede na življenjski cikel, blagovne skupine določamo pribitek. To je dejansko na splošno.

Vprašanje: To je torej ta osnova?

Odgovor: Potem pa moramo iti po pogledat trge. Mi, mislim, da izvažamo to pa lahko tudi povprašaj po firmi, čez 70 trgov, čez 70 držav. Da boš razumel. Naše podjetje je tujega lastništva, saj nas je odkupilo podjetje, ki je bila firma, ki je bila specializirana, in je nastala 1973. Oni so bili specializirani na določenih produktih. To so bile produkti, ki držijo stranice pohištva skupaj. Naše podjetje pa je bilo specializirano na drugem segmentu. Bili smo v težavah. Novi lastnik da bi rešil asortiman, da bi postal močnejši na trgu, je dejansko kupil naše podjetje in od takrat smo mi, še vedno pravni subjekt v Sloveniji, ampak spadamo v skupino. Ker dejansko pod podjetje spada v glavnem proizvodnja, mi smo pa ločeni kot marketing in prodaja. Danes je podjetje globalno prisotno. Tako da dejansko pokrivamo ves svet. Izvažamo od Severne Amerike, Kanade do Avstralije, Kitajske in tako naprej. Dejansko zadeve delamo v Sloveniji za cel svet. Naše hčerinske firme so samostojne v določenem delu, neke izdelke kupujejo od nas,

druge pa dejansko oni delajo lokalno. Zakaj? Ker je prevoz, cena prevoza izredno draga. To so težki produkti in tudi zaradi odzivnosti, bi rekel, do kupcev, dobavnih rokov. Tako da je politika podjetja, recimo za Singapur, ki pokriva Azijo, da to delajo lokalno. Naša pa so pa orodja, naši so načrti, naš je kontroling. Bi rekel, know-how, in dejansko dobimo lokalnega podizvajalca, ki to dela pod našo kontrolo, mi to dejansko tako prodajamo. Zato dejansko cene se oblikujejo med materjo in pa dejansko posameznimi hčerinskimi družbami. To so znotraj skupine, kjer govorim o transfernih cenah in potem dejansko ameriška podružnica oblikuje potem svoje cene do kupcev. Sedaj pa pogledjmo, bom dal primer našega oblikovanja cen, ker smo največji. Mi smo največji znotraj skupine in pokrivamo 90 % trgov, tudi 90 % prometa, ker je ta naš velik kupec tudi v Evropi. Mi imamo dejansko določenih nekaj ciljnih držav. Ciljne države so, bom kar povedal, Nemčija, Velika Britanija, Rusija, Turčija in kjer je naš pomemben kupec, kjer ima ta kupec centre. In še nekatere druge Italija, Francija, Španija, ampak to so že manjše, Združene države Amerike. In to so ciljni trgi. Dejansko za vsak ciljni trg imamo mi oblikovano cenovno strategijo, vendar na teh trgih nastopajo tudi kupci in mi imamo tudi do vsakega kupca določeno strategijo in določeno cenovno politiko. Sedaj na trgu nastopajo OEM. To veš, kaj je OEM? Original Equipment Manufacturer. To so veliki pohištenni proizvajalci, ki kupujejo direktno pri nas in so distributerji. Recimo na trgih, kje so veliki OEM in velike pohištenne recimo Nemčija in Velika Britanija, mi večje kupce pokrijemo direktno, manjše kupce pokrijemo preko distributerjev. Distributer je lahko lokalni, lahko pa tudi naša hčerinska firma. Recimo v Veliki Britaniji imamo hčerinsko firmo, preko katere te majhne kupce pokrijemo, ker je potreben servis, je potreben asortiman, je potreben tehnični support, medtem ko velike kupce pokrijemo direktno s pošiljkami iz Slovenije, ker tudi naši inženirji, naše vodstvo tudi sklepa dogovore, se pogovarja o cenah in tako naprej. Da boš vedel, kako to funkcioniira. Ker dejansko, če mi z manjšo količino, če jih ta kupec rabi, proizvajalec, dejansko so distribuirane iz lokalnega skladišča. Vendar po drugačni ceni. Če on naroči kontejner robe, da rabi, to je 250.000 izdelkov, da rečejo rabim, to je normalno naročilo. Potem pa da poveča naročilo pa da rabi samo tri palete, ki ga prevoz stane, rečemo...poglejte, imamo na zalogi pri nas v hčerinski firmi, vendar cena ne bo 100, bo 120. Normalno, ker so tudi stroški skladišča in tako naprej. Se pravi, mi enega osnovnega cenika, tako kot ga ima živilska industrija, nekje tam, da bi imeli osnovni cenik in da bi imeli na osnovi tega cenika rabate glede na količine, glede na velikost kupca, glede na pomembnost, mi sicer imamo kupce a, b, c, imamo kupce a, b, c kategorije in imamo tudi določeno cenovno politiko za te kupce a, b, c. Se pravi a kupec, bom rekel a kupec je recimo milijon in več, b kupec je od 500.000 - 1.000.000 evrov in c kupec je, bi rekel, od 100.000 - 400.000. Pa d kupec je od par tisoč evrov pa do 50.000 evrov. Tako strukturirano imamo in tudi dejansko na osnovi tega tudi ločeno cenovno strategijo. Ampak se je ne držimo kot pijanec plota. Zakaj ne? Ker dejansko ti trgi so, ta industrija je zelo kompetitivna. Poleg petih, šestih evropskih proizvajalcev, ki so, bi rekel, svetovni liderji, tukaj nastopi tudi Kitajska, ki je močen faktor. In ker danes Kitajska pokriva, po njih podatkih, 25 % evropskega trga, pred desetimi leti je bila to nula, poleg tega pa so tudi lokalni proizvajalci, ki dejansko delajo naše izdelke. Dejansko to je one man band, imajo par strojev, enega človeka, nimajo marketinga, nimajo oglaševanja, vlaganja v blagovne znamke, nimajo razvoja, in dejansko zaradi vseh teh elementov pa druge zadeve tudi so carine, tretje zadeve, bi rekel, kar tudi ovira to, so protekcije, recimo tudi če imaš 60 % carine na kitajsko robo. Tako da je kar nekaj faktorjev, ki vplivajo na oblikovanje cene. Se

pravi, naša cenovna politika se pa spreminja, ali mi delamo direktno z OEM ali delamo z distributerji. Normalno, z OEM-ji je zadeva taka: industrija pohištva rabi, recimo mi imamo več kot 2.000 artiklov, rabi več ali manj isti asortiman. Recimo rabi 10 artiklov. Ker dela kuhinje ali pa dela spalnice pa dela to. Distributer pa pokriva različne segmente pohištva. Se pravi kopalnice, kuhinje, dnevne sobe, bi rekel, spalnice, jedilnice in tako naprej. In on mora imeti celo vrsto stvari na zalogi, ne. Prvič mora imeti skladišče, drugič mora imeti distributer, mora imeti širino, asortiman, tretjič, mora biti sposoben to financirati, ker obrat ni tako hiter kot je pri pohištveni, recimo oni točno vedo, koliko bodo naročili, distributer točno ve, kako se giblje. Recimo v Turčiji rata vojna, v Siriji, rata vojna na Bližnjem vzhodu. Distributerji morajo imeti močno prodajno ekipo, ker distributer to prodaja, bi rekel, pohištveni industriji. Se pravi, kjer je industrija predvsem fragmentirana, kjer so manjše tovarne, ki nimajo kontejnerskih, dejansko, pošiljk, kamionskih pošiljk, dejansko rabi eno, dve paleti. Ampak rabi vsak mesec in teh je lahko sto in na koncu, dejansko, je to kar precejšnja prodaja. Dejansko mora imeti distributer prodajno ekipo in vse to stane. Zato cena, industrija pri distributerju ni enaka. Se pravi, če je cena, in bom rekel recimo 100, je to naša cena, distributerju, ker recimo takole. Za OEM mi vemo planirati letne količine, tudi pogodbe. Se pravi 10 artiklov, že vemo, on tudi približno planira. Za distributerja, ki ima pa 100.000, 200.000 vrst artiklov, pa ne vem. Tudi naše cene za distributerje so višje. Pa tudi distributer, marža distributerja je potem še dodana. Distributer je nepotreben člen ampak mi ne gledamo tako. Mi gledamo na partnerski odnos, ampak glede na, bi rekel, kalkulacijo končnega kupca, to je dodaten strošek. Ampak potem distributer še nadgradi to vhodno ceno z določeno svojo maržo, ki ni nižja od 25 %, samo, dejansko, da pokrije stroške financiranja, ker on mora imeti zalogo za dva meseca, pokrije stroške, odvisno od kvalitete, transporta, zavarovanja, pokrije fiksne stroške, bi rekel, operativne stroške, ki jih ima s plačami, z avtomobili in tako naprej. Se pravi, vse to se računa. Tako da, dejansko te cene potem so različne. Na drugi strani je pa tako, da tudi do, če imamo recimo v eni državi 5 kupcev kot imamo v Sloveniji, tudi do teh vseh kupcev nimamo enake cenovne politike, nimamo enakih cen. Cenovno politiko mogoče imamo enako, da jim damo najboljše pogoje, vendar glede na količine. Mi gledamo tudi količine. Da bi ti pa povedal, da imamo mi določene količinske rabate, jih imamo, ampak imamo od države do države različne. Mi ne moremo računati recimo v Sloveniji, kjer je količina manjša, da bomo dali, bi rekel, iste količinske rabate kot Nemčiji, kjer je kontejnerska pošiljka. Zato, ker tudi, bi rekel, če damo nekemu podjetju tri palete, pa da bi bile v Nemčiji za istega kupca industrijskega in dva kontejnerja vsak mesec, cene ne morejo biti enake, ne, ker so tudi proizvodne cene, stroški so dejansko drugačni. To je ena zadeva. Druga zadeva, ki jo mi gledamo, pristop, je pa ta tržni. Kakšne cene so na tržišču. Sej mi smo nekje lider na tržišču, ne povsod, nekje smo tudi follower, ne. Kjer smo lider nas konkurenca zelo hitro dohiteva, nas kopira in na nekaterih trgih nimajo patentov prijavljenih, nas kopira in prodaja po nižji ceni kot mi.

Vprašanje: To delajo?

Odgovor: Marsikdo to dela. Kitajci in tako naprej. Tako da bi rekel, sem dobil, za nas je vzhodni trg močan. Poznam vse, preko distributerja, celo industrijo poznam. Sem bil v več kot 150 fabrikah, poznam vse. Oblikujemo tudi tako, da poskušamo se prilagajati konkurenci. Z obiskom pri kupcih, z vezami, s partnerji pa ti dobiš približno informacijo, po katerih cenah dejansko to kupujejo, potem se pa prilagajamo.

Vprašanje: Ali imate pogosto občutek, recimo, da ko pridete h kupcem, ko vidite ceno po kateri je kupil, ker ena je cena, bomo rekli iz cenika, ne, popust pa je pogosto tista neznanka. Imate občutek da pridete res do prodajne cene?

Odgovor: Mi se nikoli ne pogovarjamo prvo o ceni. Kupec, ki se začne pogovarjati o ceni, ni naš kupec. Če je za kupca v prvi vrsti pomembna samo cena, rečemo, da so za njih Kitajci. Mi kupcu ponujamo dodano vrednost. Dodano vrednost, ki jo prinaša artikel. Ti hočem povedati, recimo, primer. Mi smo izvedli super produkt. Zdaj bi ti moral jaz par vzorcev pokazati ampak smo naredili produkt pri katerem je prihranjenih cela vrsta operacij. Mi skrbimo za, kako že mi rečemo, consumer friendly products. Kupcu prijazen artikel, da dejansko čimmanj operacij naredi, čimbolj enostavno je za montažo in dejansko čim hitreje naredi montažo. In dejansko mi prodajamo prednosti našega artikla. Zato na vsakem prodajnem sestanku mi govorimo, kake prednosti prinaša artikel kupcu. Zakaj? V velikih firmah je uporabljeno na milijone, na milijone artiklov, ne, in rabijo človeka, da tolče te produkte, v redu? Ko tolče, tej produkti, ponavadi s kladivom, se poškodujejo. Ko tolče, marsikje posipa po tleh, mu pade in tako naprej. In pri veliki proizvodnji, kjer 8 ali 10 ljudi te artikle tolče notri, lahko mi preračunamo 4 ljudi, pravi prišpara pri času.

Vprašanje: Se pravi so izračuni relativno dobro narejeni, kaj ta izdelek prinese. Ampak znate to tudi preoblikovati tudi v ceni, da to rečete neko ekonomsko vrednost, ki mu prinese?

Odgovor: Glej, mi smo točno delali tudi študije. Mi gremo v fabriko, posnamemo stanje, rečemo, glej, to sem delal v eni državi. Zdaj ti bom povedal na mojem primeru. Smo šli v fabriko, smo posneli stanje, koliko, koliko ljudi mu tolče te produkte dol, do kakih poškodb pride, koliko časa rabi posamezen delavec za operacije, koliko časa on porabi za sestavo recimo omarice. Ker mi imamo tudi take customer friendly products imamo tudi druge zadeve. In smo izračunali, koliko časa porabi, če sestavi omarico z našimi produkti ali s konkurenčnim. In mu tukaj izračunamo čas, ki ga porabi na omarico. In to mu potem preračunamo v število ur po človeku. Ok? Mi rečemo, ok, glej, koliko je tvoja cena, koliko je tvoja cena? Tvoja cena delavcev je taka in zdaj, če ti prišparaš toliko, je to toliko, to je ta prihranek, ki ga boš imel z našim artiklom. Mi ti ponujamo to 10, 15 % dražje, kot zdaj kupuješ od konkurence, vendar, bi rekel, to prideš notri, prineseš notri in na koncu si skoraj na isti zadevi. S tem, da je naš artikel kvalitetnejši in da je spoj močnejši in tako naprej. Se pravi, mi poskušamo kupcem tam, kjer je možno, ne bom rekel, da smo povsod uspešni, kjer je možno dejansko mu ponuditi. Druga zadeva je pa, da ima odvisno od trga, določeni trgi imajo rigid pohištvo, to pomeni, da imajo že sestavljeno veliko število artiklov, kjer delajo ploskovno pohištvo, kjer to dajo vse v vrečke. In spet pri vstavljanju v vrečke. Ali ponavadi daš 30 teh artiklov pa 30 drugih artiklov. Zdaj marsikje se to še ročno šteje, pride do napak pri štetju. Jaz sem bil pri kupcu v reklamacijskem oddelku. Oni vsak dan po par tisoč pošiljk pošljejo po celem svetu in če ti eden šrauf manjka, ti ne moreš sestaviti, en artikel ti manjka in ne moreš sestaviti. Potem ti kot kupec greš to po trgovinah iskati, ker dejansko ti so tudi pametni, ne prodajajo enega kosa, prodajajo 10. In prodajajo za 4, 5, 6, 7, 8, evrov. So pogruntali sistem. In prvič greš tja, kupiš, prideš domov, vidiš, da ni pravilno, da je matica mogoče fi 8, bi moral pa kupiti fi 10.

Vprašanje: Recimo ja, izgleda pa isto, ne?

Odgovor: Tako da dejansko tega je ogromno. Zdaj, nekje proizvajalci se zavedajo tega, da dejansko njihov imidž gre od ust do ust in da je potrebno, da imajo tudi ta servis, štetje točno,

nekje dajo tudi na vago. Pa rečejo, to je to. Ampak potem pride toleranca, ne, če je dosti artiklov notri, ima vsak artikel toleranco, lahko ima še en ročaj, ki je 20 gramov, drugi 18 in tako naprej. In na koncu bi rekel, misliš, da si dal vse notri, pa ti manjka in tako naprej. Tako da jim tudi to predočimo in rečemo glej, zdaj mi imamo nov artikel, recimo. Namesto, da šteješ 30 tega, 30 onega, boš štel samo 30 naših, ker je vse v enem produktu.. Prej pa je imel vse posebej in tako naprej. Mi prodajamo dejansko izdelke z dodano vrednostjo za kupce.

Vprašanje: Torej, če prav razumem, rečete, ker bo vse točno, ker ne boš imel reklamacij, zato se ti, ne vem, dovolim 1 cent več na kos zaračunati?

Odgovor: Točno tako.

Vprašanje: Ja, ja. V bistvu je vaša osnova je strošek. Ampak v bistvu je tukaj kombinacija več osnov, če prav razumem.

Odgovor: Mi prodajamo inovativnost in takole. Pogajaš se s kupci in mi v naši prodaji trdimo, da nikoli ne začnejo, nikoli ne rečejo, to je s tem primerljivo. Kupec, ko prideš h kupcu marsikdo vrže na mizo naš produkt in reče, ok, če mi boš dal to po takšni ceni pa plus 5 %, se bomo pogovarjali. Mi rečemo ne. Poslušaj našo zgodbo in začnemo pogovarjati se o dodani vrednosti, ki jo naš artikel prinaša. Zdaj, jaz sem tudi šel s tem, da sem poskušal reči, imate vi reklamacije, koliko reklamacij je bilo, ker tudi reklamacija nekaj stane, koliko imate strošek reklamacij, to imajo tudi v zelo dobrih, v zelo a firmah, nimajo povsod oziroma nočejo iti s tem ven, ker dejansko si ne upajo povedati. Nekje nočejo, drugič imajo število reklamacij, ni opredeljen strošek in tretjič pa nimajo raziskave dejansko med kupci, končnimi potrošniki, da vidijo, kakšne so posledice. Ker jaz kot končni kupec vem, kaj se mi je zgodilo, kaj in kako. Vem, kako je to. Tretjič, tudi kupec, ki sestavlja pohištvo, ga začne boleti glava, ko dobi, ko vidi, da ima 30 različnih artiklov notri. Mi poskušamo zmanjševati število artiklov in poskušamo dati čimbolj enostavno. Zato smo tudi naredili za en artikel tudi eno inovacijo, namesto, da si imel 3 kose, smo naredili en artikel, ki ima vse to vključeno. Ker smo šli v razvoj z nekim velikim ameriškim proizvajalcem, ker je kupoval na kontejnerje, kupil je enih 100 kontejnerjev tega, ker smo 3 leta razvijali ta artikel. Zakaj? Ker je rekel, jaz imam toliko reklamacij, reklamacije me toliko stanejo, mi delamo ploskovno pohištvo, ljudje pozabljajo to dati in imam toliko reklamacij, in toliko problemov. Hočem imeti namesto treh artiklov en artikel. In naši inženirji so 3 leta razvijali z njim. Na koncu so ugotovili, da cena, ki je bila, so se bali povedati ceno, cena, ki je bila za 20 %, 30 % nižja od vseh stroškov, ki so jih oni imeli. In so dobili ta posel. Ampak so ga razvijali skupaj z, dejansko s proizvajalcem. Zato imamo mi tudi takšne partnerske odnose. Tako da, ne vem, mogoče bom ušel preveč v globino.

Vprašanje: Ne, ne, prav je, da tudi jaz razumem. To je res specifika. Vaš posel je res specifika.

Odgovor: Dejansko zdaj pa zadeva je taka. Posel je živ. Jaz tudi recimo, če imam dva enaka kupca, imam različne cene. Zakaj? Ker h kupcu pride nekdo, mu ponudi, da bi prišel notri za 5 %. On pride do mene in reče, glej, zadeva je taka, jaz sem pod pritiskom, imamo različne stroške. Potem pa, da obdržim kupce, da obdržim tržni delež, moram tudi ceno držati.

Vprašanje: Ampak verjetno vam ti, neki partnerski odnosi s temi ključnimi kupci, bom rekel, zelo pomagajo. Ker so to tiste prve informacije.

Odgovor: Sigurno, sigurno. Prvič da dobiš reputacijo, drugič dobiš pa, kar je zelo pri nas pomembno, vhodne podatke, ker oni rabijo. Mi razvijamo, zato smo inovativni, ker razvijamo zadeve skupaj z industrijo. Mi smo tudi razvojni dobavitelji pomembnega kupca. Mi razvijamo

in poslušamo potrebe kupcev. S tem, da dejansko poskušamo razviti artikle, ki so čimbolj enostavni za montažo, ki nudijo čimmanj problemov, ki imajo čimmanj operacij montaže, ki dejansko poskušajo zmanjševati število artiklov. Kot sem omenil, prej so bili 3, zdaj je eden. In na koncu, bi rekel, ki dejansko poskuša tudi, bi rekel, easy to fix. Tudi ljudje, ki delajo v proizvodnji, morajo razumeti, da je to enostavno za sestavljanje. Ker zadeva je taka, ko ti prideš v proizvodnjo, ko skušaš zamenjati, ljudje so navajeni in zato grem jaz v Turčijo. In smo dve leti, tri leta rabili, da smo ljudi prepričali, da so začeli v posameznih fabrikah začeli rabiti ta naš produkt. Ker so rekli, proizvodnja ni navajena. Namesto, da bi to samo da notri, tolčejo in uničijo, ker prej so bili navajeni ta produkt tolči. Tako da jim nudimo metode izobraževanja, mi povsod tam, kjer vzamemo nov artikel, to je treba izobraževati, ker ga zamenjajo z našim, ki je boljši pa je to treba izobraževati. Zdaj kar se tiče tega, celotne verige, bi rekel, zakaj prodajati artikel, ki ima dodano vrednost, čeprav na koncu pri vhodni ceni je ta artikel dražji od konkurence, s kom se pogajaš? Če se pogajaš z vsemi službami, z vsemi ljudmi, ki so prisotni v tem proizvodnem, prodajnem procesu, v redu. In če je na koncu lastnik. Ponavadi se pogovarjaš z nabavnikom. Za nabavnika, kaj je najvažnejše? Nabavna cena. Za njega ni važno, kakšne probleme imajo v proizvodnji, kakšne probleme ima prodaja. Če je pa firma urejena kako drugače, pa nabavnik povabi še razvojnika. Ok? Razvojniki povabi še šefa proizvodnje in ta šef proizvodnje povabi tudi prodajo. In na koncu dobimo tudi lastnika. In ko zapreš to mrežo, potem lastnik je dejansko tisti, ki dirigira. Pravi nabavniku, mene ne zanima samo nabavna cena. So dejansko notri firme, vsi ti oddelki so firma zase in ne sodelujejo. Pa tudi v dobrih firmah so mogoče egoti nekaterih vodilnih tako močni, da se tolčejo med sabo. In mi to zaznamo. Jaz ko grem, bi rekel, mi delamo na dolgi rok. Mi ne želimo kot naša konkurenca, evo, tukaj katalog, vzameš katalog, pogledaš vzorce in pa naroči. Ne. Mi, ko gremo, razlagamo koristi, ki jih naš artikel prinaša njim, proizvajalcu in končnemu kupcu. Se pravi, tako cajt montaža kot sem ti omenil v fabriki, če sestavljajo pohištvo, njihovi delavci prišparajo čas, če je pa to ploskovno pohištvo, ki ga sestavlja končni kupec, on tudi prišpara cajt. Ker dejansko namesto treh artiklov ima samo enega, hitreje to z izvijači, enostavno mu je za sestavit in tako naprej.

Vprašanje: Se pravi, je to v bistvu najbolj pomembno poudarjati vrednost oziroma jo znati predvsem tudi nekje denarno ovrednotiti, da je tistemu bolj jasno. Ker če mu ti rečeš, ne vem, bo bolj enostavno, je drugače kot če mu rečeš, zaradi tega boš, ne vem, samo zaradi reklamacij prišparal na leto x evrov. Imam prav?

Odgovor: To je ključno. Druga zadeva je pa, bi rekel, strategije. Cenovna politika je eno, cenovna strategija je drugo. Določeni trgi, kjer je padel tečaj, bi rekel za 20, 30 % in ker naša konkurenca recimo tam ima tudi domačega proizvajalca, močnega. Ker on prišpara 20 %, prišpara 20, 30 % na distributerju, ker on to dela direktno kot mi v Sloveniji. Dejansko tukaj je pa treba potem določiti strategijo. Strategija in strategija pri nas gre na tržni delež in ne na naključne kupce. Mi opredelimo, kakšen tržni delež želimo imeti, kakšno strategijo moramo pri tem uporabljati in kakšno cenovno politiko bomo v prvi fazi imeli. Ker če hočeš it prevzemati kupce, moraš začeti s ceno, ki jo oni imajo, isto ali nižjo od trenutnega dobavitelja, postopoma jim dodajati artikle, ki pomenijo za njih dodano vrednost, kot sem omenil. Začnemo dejansko jih, bi rekel, izobraževati, dobijo zaupanje in potem počasi, tudi če ta artikel traja že, še uvajati drugo. Tako da dejansko mogoče na začetku stopamo na trg z nič profita ali 5 % profita, ne profita, marže. Ker pol imaš over head stroškov, transport in ugotoviš, da dejansko prvo leto nisi

zaslužil nič. To je eno, druga zadeva, dejansko govorim o cenovni politiki, zdaj ne vem, koliko tebe to zanima, je tudi vložek v trg. Ker konec koncev, vsakega kupca mi poskušamo tudi account management. To poznaš?

Vprašanje: Ja, ja, to je zelo pomembno.

Odgovor: Med katerimi, bi rekel, je vključenih zadev dolgoročno, kako je ta kupec profitabilen. Pa tudi za tržišče imamo. Koliko vložimo v njih in tako naprej. Ponavadi tudi to vse upoštevamo pri cenovni politiki, če lahko. Ker dejansko je ...govorim o trgu, ciljno pokritje za ta trg je margin 25, ampak v tem letu bomo mi investirali v ta trg. Govorim samo investiranje v prodajo, ne v razvoj. Bomo šli na sejme, toliko potovanj bomo naredili, toliko daril bomo dali za kupce. Mi recimo kupce, 30 jih vsako leto povabim v podjetje, tri dni. Jaz imam vsako leto 30 kupcev tukaj, da se krepijo ti odnosi. Tako da vse to moraš potem tudi kalkulirati. Tega je ogromno. Tako da, bi rekel, mi se poskušamo prilagajati trgu, kupcem, konkurenci in tudi samemu trgu. In tudi makroekonomskim dejavnikom kot je tečaj, ker jaz, če sem rabil 5 let za turški trg zaradi tečaja, ki bi padel za 20 %, ne bom rekel, ok, zdaj pa sem izgubil ves dobiček, bom zaprl trg. To ne gre. Dejansko potem se pa dogovorimo in rečemo to je dejansko trg v razvoju, se razvija, letos bomo delali na tem trgu brez dobička. Držimo tržni delež, tržni delež bomo držali s to in to ceno. Vemo, da ne zaslužimo nič ali celo da imamo izgubo, vendar to je naša prodajna strategija.

Vprašanje: Dobro, tu je še ena zanimiva stvar, ki se mi je ravno porodila v glavi. V bistvu ne popusti, neke cene so samo zato, da se ohrani nek posel ali pa pridobi, se pravi, tudi če ni dobičkonosen. Nek posel se gleda tako, da dolgoročno pa lahko prinese neke koristi.

Odgovor: Sigurno, sigurno. Dobro, mi dolgoročno zmeraj gledamo, da bo posel profitabilen. Drugače se ne da.

Vprašanje: Ampak ali je to v obliki popusta ali je to v obliki že osnovnih cen, ki so nizke?

Odgovor: Odvisno, odvisno. Se pravi, lahko. Na koncu koncev veš kaj, za kupca je pomembna neto cena.

Vprašanje: Kar bodo iztržili, ja, normalno.

Odgovor: Bi rekel, veš, biznis ljudje niso neumni. Da boš ti rekel kot imajo živilci, ne, zakaj govorim o živilcih? Ker sem bil tudi jaz v trgovini ali pa kot imajo tekstilci, zdaj bo pa 50 % popusta. Vsak pameten bo rekel, ti si mi pa navil osnovno ceno. Njega zanima neto cena, če po tej ceni ali ti daš 200 minus 100 je 100, ali mu daš 100, mu je vseeno. Samo nekdo, ki ni izkušen, ima boljši občutek. Tako da mi ponavadi ne uporabljamo obeh zadev. Mi nimamo takih popustov, ker jaz vsakemu rečem glej, če ti jaz lahko zdaj dam 20 % popusta, to pomeni, da sem te 5 let farbal in ti če si pameten za 5 let zahtevaj mi 20 % popusta. V obliki dobropisa. Sem rekel glej, naša zadeva in tudi mi smo pošteni. Rečem, mi gledamo na dolgi rok. Mene ne zanima en kontejner, ki ti ga bom prodal in bom zaslužil 100, da bom imel profit 100 %, mene zanima partnerski odnos. Mi pravimo takole. Z učinkovitimi, inovativnimi izdelki mi zmanjšamo stroške, proizvodne stroške sestave in na koncu postanemo bolj konkurenčni na trgu. Naša politika je, da dejansko naredimo naše partnerje, pohištvono industrijo bolj konkurenčno na trgu. In zato dejansko mi želimo razvijati dolgoročne posle s kupci, zato bi rekel, mi nekih ekstremnih profitov nimamo. Jih niti ne želimo imeti, jih niti ne moremo imeti.

Vprašanje: Če bi vam rekel, recimo, za ta cenovni nek pristop oblikovanja cen, ki ga imate zdaj, izpostavite neke koristi, ki vam to prinašajo, kako bi se opredelili?

Odgovor: Pri nas je tako. Bi rekel, svet je majhen. Države v razvoju, jaz pokrivam Bližnji vzhod. Tukaj so vsi sposobni ljudje izšolani v tujini. Hodijo po sejnih. Jaz sem bil zadnjič v Jordaniji, v Amanu, pa tudi v Emiratih, v Katarju. Srečaš ljudi, ki so izredni poznavalci, hodijo po sejmu ali imajo interne dostope. Tako da, dejansko, tukaj tudi, če bi hotel nekomu kaj nalagati, ne moreš. Naše izhodišče pa je dolgoročni partnerski odnos s kupcem, zato mu predstavimo koristi našega artikla in nikoli ne govorimo slabo o naši konkurenci. Ker če on že uporablja, on bo sam vedel, kje so naše prednosti in kje so slabosti. Zato pustimo njemu, naj se sam prepriča in naj potem oceni vrednost za njega. Mi tudi ne sklenemo takoj odnosov. Pri nas, da dobiš novega kupca oziroma da kupca prepričaš in da to testira traja od enega meseca do dveh let. To ni proces enega obiska, to je proces dolgoletnega sodelovanja, dolgoletnega dela, prepričevanja in tako naprej.

Vprašanje: Se pravi, ste imeli verjetno tudi težave, ko ste morali to vrednost predstavljati? Ker to je nek koncept, ki se je razvil v zadnjem času. Vsak ga ne razume tako dobro.

Odgovor: Ja, bi rekel, ljudje ne poznajo, so skeptični. Vsaka zadeva, ki se spremeni, je takšna. Kaj pa če bo reklamacija, kaj pa če ne bo funkcioniralo. Ljudje se bojijo.

Vprašanje: Kaj pa, če me nafarba, ane?

Odgovor: Novosti so takšne. Mi se udeležimo na vseh sejnih, mi imamo tudi direktni marketing, ki vse te novosti dejansko preko e-mailinga dostavo vsem kupcem in na naši spletni strani se tudi to da pogledati. Določeni kupci tudi sami kontaktirajo. Hočem pa povedati, da novosti v naši industriji se tako razširijo, da ljudje, ki želijo te novosti vpeljati v proizvodnjo, to lahko vidijo na sejmu ali prek interneta. Tako da tudi na teh trgih, na trgih, ki mislimo, da so trgi sto let, v Jordaniji, recimo, Katar, Savdova Arabija, so notri izobraženi ljudje, ki so dali notri svoj denar in za ta denar hočejo imeti dober artikel. In tudi poznajo zadeve dejansko in nastopa vsa konkurenca. Danes ni države, ki ne bi imela 4, 5 evropskih proizvajalcev, ki spadajo med prvih 5 ali 8 proizvajalcev naše branže. Vodilnih.

Vprašanje: Ampak kupci potem vaše cene ravno zaradi vrednosti, ki jo poudarjate, dosti bolj smatrajo kot pravično, ker je ta dolgoročni odnos, ki ga poudarjate.

Odgovor: Kupci nekateri so taki, da bi hoteli imeti, normalno, najboljši artikel po kitajski ceni.

Vprašanje: To ni logično, ja.

Odgovor: Ne, to bi rekel, je izhodišče skoraj vsakega nabavnika. Zato se naša pot ne konča pri nabavniku, želim vse te službe, vse te oddelke seznaniti. Zato se nam ne mudi, da pri prvem obisku dobimo posel. Mi gremo postopno. Zato ta proces, prodajni proces pri nas precej dolgo časa traja. Zato tudi povabimo vsako leto, recimo jaz povabim proizvajalce, da vidijo, pridejo za 3 dni sem, vidijo, kje se to dela, vidijo kakšna kvaliteta, kako testiramo te artikle, kakšno kvaliteto imajo, s kakšnimi materiali delamo, kje se dela in tako naprej.

Vprašanje: Kako pa je ta vaš sistem učinkovit in natančen? Predvidevam se ne uštejete pogosto?

Odgovor: Točno tako. Zaradi tega, ker naše marže niso visoke, stremimo k temu, da smo konkurenčni in da kupci spoznajo, da če kupijo naš izdelek, bodo plačali nekaj več, ampak bodo dobili dodano vrednost na koncu proizvodnega procesa, bodo imeli cenejši artikel. Bodo nekaj prišparali. In na koncu kupec, če gledamo to ploskovno pohištvo, bo imel tudi manj časa za sestavljanje, enostavno bo sestaviti. Če si kdaj sestavil kakšno omaro, te je začela boleti glava. Tako da pri nas je tudi dodana vrednost. Moram pa reči, da dejansko po enih artiklih mi spadamo

v srednji cenovni razred, po drugih pa spadamo v sam vrh. Zdaj, mi tudi pokrijemo določene segmente, kuhinje še malo manj, ker nimamo vseh artiklov. Pokrivamo, naš segment so proizvajalci spalnic, dnevnih sob in pa predsob. Pa delne kuhinjaše. Tisti, ki ne gleda na top kvaliteto, ker dejansko mi nimamo recimo teh predalov, kot si videl, teh mrežnih sistemov, tega mi ne delamo. Recimo določen proizvajalec, ki pokriva samo kuhinjaše, je specializiran za to. Tako da to je ogromno enih takih detajlov.

Vprašanje: V bistvu ta pristop, ki ga imate sedaj, če prav razumem, ker vi črpate male informacije od konkurence. To se verjetno nekje tudi evidentira oziroma imate ažurne informacije, na podlagi ažurnih informacij delate neke odločitve, ali so to neke bolj zastarele? Danes je to relativno pomembno, ker če imaš informacijo o konkurenci, ki je stara dve leti, se že skoraj nekaj spremeni. Danes so spremembe res hitre. Kaj menite?

Odgovor: Mi imamo prodajno osebje. Za prodajno osebje imamo produktivne in neproduktivne ure. Produktivne ure so pri kupcu, neproduktivne ure so administracija. Vsak prodajnik mora, ima obvezo, da toliko časa preživi pri kupcu. Tako da mi, ko se zberemo, včeraj smo imeli prodajno konferenco, mi vemo, kaj se danes dogaja. Mi vemo, kaj se danes dogaja oziroma kaj se je dogajalo danes, kaj se je dogajalo prejšnji mesec, kaj se je dogajalo pred tremi meseci pri vseh najpomembnejših kupcih. Naših kupcih in pri ostalih kupcih Evrope. Jaz sem vsak mesec 1 teden v določeni državi, ki je naš ključni trg, kjer obiščem 15 kupcev. Jaz v pol leta dvakrat obiščem 60, 70, 80 kupcev. Kar pomeni 70, 80 % trga. In tako mi delamo. Mi ne puščamo, da distributer s svojo prodajno ekipo obiskuje kupce, ker mi nimamo informacij. Pa prej pri prodajni ceni preko distributerjev se mi tudi dogovarjamo za maržo distributerja. Ne prepuščamo, da distributer pride s svojo maržo, ker drugače dejansko interes distributerja, predvsem manjših, je profitabilnost.

Vprašanje: Saj ravno to je bistvo distributerjev, a ne?

Odgovor: Zato mi iščemo finančno močne distributerje, ki imajo močno ekipo, ki imajo strategijo. Kjer se lahko dogovorimo za maržo, tako maržo, kjer bodo oni preživeli in mi. Ne pa da bo meni nabil 100% in na koncu bom jaz nekonkurenčen. Mi poznamo informacije s trga, kaj se dogaja. Mi nismo firma, ki prodaja nekaj po telefonu, ki sedijo doma, mi imamo 20 prodajnikov, mogoče še več. Imamo 20 prodajnikov v Evropi, ki vsak dan obiskujejo kupce. Nič se ne pušča naključju. Pri nas je eno izmed načel, filozofij, poznati trg in poznati potrebe kupcev.

Vprašanje: Se to tudi kje evidentira, delate, ne vem, neke evidence, dokumentacije?

Odgovor: Mi imamo informacijski sistem, CMR, customer management support, ki smo ga v letošnjem letu tudi izgradili. Tri leta smo ga uvajali, ker imamo vse te podatke zbrane na enem mestu.

Vprašanje: Je to en sistem, v katerem lahko se gleda tudi stroške, neke inženirske podatke, ali je to strogo ločeno?

Odgovor: To je več ali manj vezana prodaja, marketing.

Vprašanje: Ampak so notri tudi podatki, ne vem, o konkurenčnih izdelkih, ali so to prav ločeni sistemi?

Odgovor: Ne, ne, to dejansko imamo tudi mi rubriko, kjer pišeš ok, konkurenčni izdelki so po taki in taki ceni. Marketing to potem obdeluje in tudi pripravi. Mi žal nimamo produktnega menedžerja, imamo nekaj vmes ampak vloga produktnega managerja je tudi, da skrbi za blagovno skupino. In da dejansko vse te podatke obdeluje. To nam manjka. Jaz sem bil v živilski

industriji, mi smo to imeli in to je dobro. Pri nas imamo, pri nas smo dobri na prodajni strani, na marketingu, oglaševanju, spletnih straneh in pa na tehnični strani. Da bi pa nekdo povezal in urejeval to cenovno politiko, ki tebe zanima, in to je produktni vodja, ker ima podatke o konkurenci, obdeluje, bi rekel. Vodstvo predlaga in obdeluje podatke o konkurenci, o trgih in ciljnih cenah. In pa tudi o kupcih. Kot sem rekel, vsak proizvod ima lahko različne cene. Tega, da bi mi to zbirali, da bi to obdelali, tega ni.

Vprašanje: Kaj pa recimo segmentacija v smislu, katere koristi prinaša vaš izdelek in da bi videli, kateri kupci to iščejo?

Odgovor: Ne, glejte, mi kreiramo modo. Mi dajemo vračila, mi kreiramo modo. Mi ne iščemo, kaj kupci želijo, mi poskušamo ugotoviti, kaj želijo, katere potrebe imajo in predlagat rešitve. In skupaj v razvoj. Marsikateri kupec ve za probleme, ne ve rešitve. In mi tudi rešitve ne vemo brez neke pomoči. Kot sem ti rekel, partner je imel ogromno reklamacij v Ameriki. Ko so prišli naši in njihovi inženirji, smo tri leta razvijali artikel. Naši inženirji sodelujejo v njihovi pisarni in razvijajo skupaj z njihovimi razvojniki ta artikel. Ker bo treba testirat, je treba ugotoviti materiale, če so ti materiali dovolj močni, testirat in tako naprej. Se pravi, ko veš za problem, rešitev se da najti. In ponavadi mi rešitev iščemo. Ne samo mi, iščemo skupaj tudi s ključnimi kupci. Če je pa ta zadeva, kot sem ti rekel, na salderju, mi smo tudi fer, da se oddolžimo temu kupcu, rečemo, dve leti tega artikla ne bomo prodajali nikjer drugje, to je ekskluziva za tebe, da ti dam prednost, ker si mi tudi pomagal, po dveh letih pa pride ta artikel splošno v asortiman. Tako da dejansko je tukaj korist obojestranska. Mi smo dobili nov artikel, brez, da pozna za to, za to pri nas je potrebno, da naši prodajniki obiskujejo kupce dnevno. Ker se učimo. Mi se učimo od njih in oni od nas. Mi jim poskušamo najti rešitve, na katere se oni vsak dan spopadajo z njimi. In če so pripravljeni, te rešitve ponudimo, ali celo z njim razvijemo skupni artikel. To delamo z močnim kupcem. Mi smo razvojni dobavitelj tega kupca in delamo z njim in z določenimi največjimi proizvajalci pohištva na svetu.

Vprašanje: Kaj pa recimo, se vam dogaja, da oblikujete cene na neki višini, ki ni ustrezna, ali pa se kasneje izkaže, da ni bila ustrezna. Kako to potem rešujete?

Odgovor: Se dogaja, ponavadi so cene previsoke.

Vprašanje: Kako se potem to reši, lahko podate primer?

Odgovor: No, ponavadi se naredi, ko je nov artikel, se oceni tržni delež. In koliko bo ta artikel stal, kar se tiče razvoja, kar se tiče proizvodnje, kar se tiče operatorja in tako naprej. In poskušas določiti določeno ceno. In tudi konkurenca. Vidiš, kakšen artikel je na trgu. Dejansko mi prodajamo in tudi za nas je važno, v košarici. Včasih, ko vidimo, da smo za en artikel dejansko dali previsoko ceno in je konkurenca začela spuščati, odvisno tudi, kako hitro ti stopi čez, in če si dejansko lider, ni problem. Če si pa follower, bi pa znalo bit problem. Ker ti moraš narediti boljši artikel, s cenejšo ceno in boljšim servisom. Pri nas je poleg cene odvisen servis. To pomeni, naši inženirji tehnični so bilokdaj odzivni. Naši inženirji so v roku dveh dni na katerem koli koncu sveta. Za kakšno reklamacijo. Danes so reklamacije zelo pomembne, in to poskušamo našim kupcem tudi dopovedat. Tisti, ki ne ve še za nas, bo imel servis, če bo imel kakšne probleme, se zgodi tudi to. Jaz sem bil v Južni Afriki, se je zgodilo, da je kupec imel probleme z artiklom. To niso bili naši problemi, to so bili njegovi problemi, ker je vrtal slabo, je vrtal pregloboko ali je vrtal slabo. Jaz sem v roku enega tedna šel v Južno Afriko, ker je bil kupec zelo pomemben. Samo sem rekel, vrzi to ven, to, to, in smo ugotovili, da je bilo vrtanje pregloboko. Sem rekel,

normalno, če vrtaš pregloboko, ti artikel pade notri in kako boš steznik vzel ven. Tako da pri nas ne govorimo samo o ceni kot ceni, govorimo o dodani vrednosti, govorimo o servisu in govorimo o partnerskem odnosu.

Vprašanje: Ali se vam je kdaj zdelo, da ker se dostikrat se dobi te s trga, ki so res zelo pomembne, da bi bile informacije recimo, ki jih dajo prodajalci, netočne zato, ker bi hoteli iztržiti nižjo ceno ali pa da bi kupec dal nižje cene, kot jih dejansko ima, samo zato, da bi iztržil več?

Odgovor: Kupec bo stalno dal nižje cene kot jih ima realno. Ampak če si ti na terenu, veš, kakšne cene so. Jaz, ko obiskujem kupce, vem, kakšne cene so, ker en kupec lahko laže, 50 se jih ne bo zlagalo. Od kupcev, s katerimi imaš dobre odnose, lahko dobiš tudi fakturo. Tako da tisti prodajnik, ki hoče, lahko točno ugotovi, kakšna je cena na trgu. Marsikdaj se nam zgodi, da nam menedžment postavi previsoke cene. Potem jim moramo dokazovat oziroma se dokaže samo po sebi, ker artikel ne gre na trgu. Po taki ceni ne gre. In potem, normalno, se mi prilagajamo.

Vprašanje: Kaj pa če se zdaj dotakneva malo popustov? Prej sva govorila, da cena, ki je previsoko oblikovana, je potem sprejemljivo, da se z nekimi popusti dobi nek posel ali je to odvisno, če je pomemben posel ali nepomemben posel? kakšen je odnos na splošno podjetja do popustov?

Odgovor: Če je pomembna blagovna skupina. Prvič, katere popuste poznamo. Mi imamo finančne popuste za predplačila, ker mi prodajamo zadeve. To je finančno, in imamo popust za količine. Ta dva popusta poznamo. Da bi imeli to urejeno sistematično, da bi imeli to na ceniku, da bi imeli to na generalnem ceniku, tega ni. Mi ne dajemo generalnih cenikov ven. Mi ko imamo kupca, naš prodajni gre, ve, kaj rabi in mu ponudi ustrezne substitute s cenami. Mi imamo zase generalni cenik ampak kupcem ne dajemo generalnih cenikov.

Vprašanje: Se pravi, on ima neko ciljno ceno določeno vnaprej, ki jo mora doseči pod določenimi pogoji? Predvidevam seveda.

Odgovor: Zadeva je taka. Vsak ima prodajno področje, mi imamo po par držav, kot sem omenil. Jaz imam še štiri kolege v Evropi, ki so zadolženi za države, kjer imajo kupce. Za določenega imamo nekoga drugega, ki je kot ključni kupec, ključnega kupca imamo ločeno. Potem imamo par keyaccount-ov še. Tako da dejansko mi damo plane. Vsako leto damo plane in kjer dejansko na osnovi tega plana tudi izračunamo kalkulator, koliko bo pokritja. Nam vodstvo podpiše. Ti moraš, tvoje področje mora imeti 25 % margin. Pod to ni sprejemljiva izjema, je sprejemljiv pa dogovor. Če se zgodi, da ti kupec težo ali kot sem omenil, da ti pade tečaj, da ti tolče konkurenca, gremo, se dobimo na sestanku z vodstvom, predstavimo zadeve in tudi predstavimo marža ne bo taka ampak jaz moram spustiti ceno. Ceno lahko spuščamo z nižanjem cen ali pa s popusti, odvisno, kako.

Vprašanje: Imate za to eksplicitna, se pravi jasna navodila, kako se obnašati s popusti? Vsak prodajalec lahkoj avtonomno odloča ali so tu pravila, ki se jih mora držati?

Odgovor: Ne, to so pravila, ki se jih držimo vsi. Veste, o pravilih se meniš z menedžmentom.

Vprašanje: So verjetno dokumentirani?

Odgovor: Vse dokumentirano. Glejte, to ni malo miša, malo tiča. Prodajniki, to so naši udarniki, naši diverzanti. Jaz, če je danes treba iti v Iran, grem. Jaz sem mojemu iranskemu distributerju, ker ni hotel, to ne gre. Naša prednost so, bi rekel, naši fleksibilni prodajniki. In prodajnik, ko predlaga novo ceno, on mora menedžmentu napisati vse, kje je dobil vir, po kakih cenah prodaja

konkurenca, po kakih cenah prodajamo mi, kdo so ljudje, ki odločajo v firmi, sej ne samo nabavnega, mora dobro poznati firmo in tako naprej. Mi imamo tudi spisek dejansko, celo psihološke profile posameznih oseb. Tega ne delamo, ker je preveč časa ampak dejansko vsak naš prodajnik ve ne samo za nabavnika, ve za posamezna imena posameznih oddelkov. Mi se ne naključno družimo ampak sestanki so vnaprej pripravljeni. Mi vemo tudi v fabriki, kdo je decision maker, se pravi dejansko, kako se pripravi predlog za nižanje cen, to ni, bi rekel, rekla - kazala, ampak dejansko to je že nek elaborat, kjer je to sestavljeno in kjer je to podkrepljeno s podatki. Da lahko menedžment sprejme čim hitrejšo odločitev. Tukaj nimamo mi dosti za filozofirati. Odločitev mora biti hitra, drugače izgubiš kupca.

Vprašanje: Najbrž je pomembno, da imate jasna navodila za prodajalce?

Odgovor: Je pa tako, da imamo mi precej ravno odločanje, nimamo dosti virov, tako da jaz lahko dobim predsednika, lastnika zdaj na telefon in se z njim pogovorim.

Vprašanje: Je to kar pomembno, ne?

Odgovor: Zelo. Ali pa če ne more, reče, te pokličem drugi dan, on je po celem svetu in mi da odgovor. Zelenu luč.

Vprašanje: Se pravi, tudi mirne vesti v bistvu en prodajalec, če ni dosežena ciljna cena, če ne uspe skomunicirati te vrednosti, odstopi od pogajanja ?

Odgovor: Ne, mi nikoli ne odstopamo od pogajanj. Tako smo imeli tudi v Turčiji. Smo razvili en artikel za enega Turka, je rekel: ste predragi. Meni generalni ni hotel dati nižje cene. Mi smo še zahtevali, ker to je bil artikel za njega, da vloži denar. In ni hotel vložiti toliko, kot smo mi zahtevali. Na koncu smo se zdelali. Strpnost, treba je dejansko ugotoviti, koliko se lahko tudi iztrži iz njega in ugotoviti, kake koristi ima on, in ko je ugotovil, da mi smo ta drugi dan, ko nas je poklical, pri njemu v Turčiji, ker konkurenca rabi dva meseca, smo mu dali misliti, koliko je pridobil naših teh 10 % dražjih od nje. Jaz sem prišel osebno s tehničnim direktorjem, konkurenca je klicala po telefonu, jaz sem prinesel vzorce takoj, konkurenca pa pošilja sto let. Tako da ta odzivnost je zelo pomembna. In zaupanje.

Vprašanje: Dobro, če kar nadaljujeva, da ne bova predolga. Zdaj, če greva na prodajno osebje, to se mi zdi zelo pomemben faktor pri teh cenah nasploh. V bistvu, kdo ima dosti znanja o konkurenčnih izdelkih, o nekih razlikovalnih prednostih vaših in v bistvu jih zna tudi zelo dobro ekonomsko ovrednotiti v primerjavi s konkurenco? Kaj so tiste razlike, zakaj bi ti meni plačal, ne vem, 5 centov več? Zdaj govorim karikirano.

Odgovor: Konkurenca je vse dobra. Mi imamo to in to. To so vsi Nemci, so zelo dobri Avstrijci. Tako da so po eni strani boljši od nas. Kar je pri nas boljše, je odzivnost. Tehnični support. Mi nimam take bukve artiklov, kot jo imajo oni, imamo desetino manj ampak tukaj smo mi eksperti. Odzivnost naša je hitra, tehnični support je izreden. Reševanje problemov, reklamacije. Tukaj smo mi dobri in zato nas tudi cenijo. Mi ne gremo v širino, mi poskušamo biti specialisti, jaz sem rekel, pokrivamo spalnice, dnevne sobe in poskušamo tudi biti najboljši. Medtem ko naša konkurenca pokriva vse. Ima take kataloge, normalno in vse to, biti ekspert in imeti prodajnike, da so sposobni to prodajati, je težko.

Vprašanje: Ja, se pravi, znate res dobro tudi ekonomsko vrednotiti, nujno zaradi tega, ker se sfokusirate dobro in rečete, ne vem, ta produkt ti prodam za 5% več in je v bistvu v ozadju nek zakaj, zakaj je temu tako, verjetno je zelo pomembno znat tako komunicirat?

Odgovor: Mi vemo odgovoriti kupcem. Zato pravim, mi nikoli ne začnemo s ceno. Mi začnemo s koristmi, ki jih bo imel kupec od tega artikla, če ga bo kupil. In te koristi poskušamo vrednotiti tudi finančno. Če imam vse podatke.

Vprašanje: Je pa verjetno težko te mehke dejavnike ovrednotiti finančno, odzivnost?

Odgovor: Jaz sem šel z enim kupcem, sem rekel, glej, ti praviš, da sem 20 % dražji od konkurence. Jaz ti povem, če bi imel podatke, jaz ti bom izračunal, da boš še prišparal denar. In sem rekel, dej ti v dveh mesecih naredi, poglej, koliko ti je stroškov delovna sila, koliko ljudi ti dela na tem procesu, koliko reklamacij si imel, kakšna je odzivnost tvojih kupcev in jaz ti bom to poskušal dejansko preračunati na letni osnovi. Pa se usedeva. Je kupil moj artikel. Jaz sem mu rekel, tukaj prišparaš, tukaj, tukaj, tukaj. Sicer jaz ne vem, koliko je dejansko prišparal, ampak v podobnih primerih v Evropi na koncu, od vhodnega materiala do končnega izdelka si prišparal ti in je prišparal končni kupec.

Vprašanje: To vrednost, da poudarjate pri vseh zaposlenih in da to vsi razumejo, to mi je več ali manj jasno, ker če se cene tako oblikujejo, morajo itak vsi zaposleni to razumeti, od inženirjev do finančnikov in tako naprej. Se morda motim? Imate mogoče tukaj kakšne tudi računalniške neke sisteme, kako denarno ovrednotiti to vrednost ali kako si pri tem pomagata? So tukaj neki pripomočki, neka orodja?

Odgovor: Če povzamem, kako se cena oblikuje. Imaš nekatere notranje faktorje in imaš zunanje. Ko vzamemo material, poskušamo imeti certificirane materiale, se pravi, mi imamo same certificirane, imamo ISO, imamo Kolpo, imamo standarde in mora vsak te standarde izpolnjevati. Mi ne kupujemo cenejših materialov. Energija, voda, tukaj nimaš nekega vpliva. Mi smo lastniki, nimamo v najemu, smo lastniki zemlje, mi poskušamo racionalno tukaj čim več čim bolj delovati. Vemo, artikli, ki jih kupujemo, so borzne surovine. Tukaj nimamo kaj. Dejansko faktorji, kjer smo lahko predragi, kje nismo, je delovna sila, če vzamemo, je energija, so mašine, v katere vlagaš, s tem, da te stroje za sestavo delamo sami, da smo konkurenčni, da naša podjetja delajo konkurenčne stroje, obrat zalog poskušamo, tudi zaloga stane fine cene. Cilj je čim nižje, tako da poskušamo dejansko vse te parametre imeti pod kontrolo. Mi imamo NPD – New Proud Development, kjer imamo posebno ekipo, kjer je tudi lastnik, kjer je član in vse te parametre dejansko sproti pregledujemo. Ni nič naključje. Kjer pregledajo od investicije in kako se potem ta investicija ...pokriva. Tako da tukaj so določene zadeve, na katere vplivamo, poskušamo čim bolj racionalno, na druge pa ne moremo vplivati.

Vprašanje: Tako ali drugače pa imate nek CMR, kjer se evidentira dosti o kupcih in iz tega izhajate, kaka je vrednost?

Odgovor: To je potem podpora prodaj in pa, bi rekel, sistematična analiza trga, da dejansko vodstvo ve, kaj se dogaja a trgu in kaj delajo prodajniki.

Vprašanje: Če se dotakneva še malo organiziranosti podjetja, kako v bistvu ta proces oblikovanja cen v podjetju je relativno formaliziran, če prav razumem?

Odgovor: Formaliziran. Mi imamo službo za kalkulacije, kjer dobimo stroškovno ceno.

Vprašanje: Kako imate?

Odgovor: Službo za kalkulacije, ki pripravi stroškovno ceno. Zame se ne zanima nič, kaj je v tej stroškovni ceni, samo jasna navodila vodstva, kako pokritje margin moram jaz dosežati. Mi se potem pogovarjamo na prodajnih sestankih o konkurenci, naše pokritje je prisotno, lahko bi bila večja količina pod takimi pogoji, in to potem spremenimo.

Vprašanje: V bistvu imate v skupini, ki odloča o ceni vključene tudi različne funkcije, mogoče tudi inženirje in tako naprej, ko se pogovarjate o cenah, da dajo neke relevantne informacije glede primerjalnih produktov? Popravite me, če se motim.

Odgovor: Mi, ko damo artikel ven, dejansko imamo prej Product information. Kjer dejansko imamo ciljno sceno, podobne artikle, prednosti našega artikla in pa dejansko konkurenca, kaj ponuja, katere artikle in kakšne so tehnične karakteristike, to je po tehnični strani. Po prodajni strani pa marketing pripravi, to če ima, točno ceno, po katerih prodaja konkurenca oziroma kaka je naša ciljna cena.

Vprašanje: Verjetno je pomembno, da inženirji ali neki tehnologi in prodajniki sodelujejo, da se lahko razume tehnične zadeve?

Odgovor: Če gre za nov artikel, prodajniki samo pripravijo, kaj, kakšen problem je pri kupcu. Tehničarji poskušajo rešitev narediti.

Vprašanje: Ampak to so neki skupni sestanki?

Odgovor: Ja, ja. NPD. New Product Development. To je naš razvoj noter, je marketing notri, je šefica marketinga, šef razvoja, šefica marketinga, šef prodaje, šef proizvodnje, lastnik. To so skupine, ki odločajo o razvoju novega proizvoda. In to da ceno tega proizvoda. Formalno vhodne podatke pa dobi od prodaje.

Vprašanje: In verjetno gluh toliko, ker toliko spremljate kupce, imate verjetno dobro evidentirano njegovo nakupno vedenje oziroma zgodovino nakupov in tudi dobro predvidite odzive, ne? Kako bo on reagiral, če bomo mi spremenili neko ceno?

Odgovor: Mi ponavadi nobenega artikla ne delamo za neznanega kupca.

Vprašanje: Ampak verjetno dobro poznate, ko ga enkrat imate, verjetno dobro vodite evidenco in dobro znate predvidet nek odziv kupca? Recimo kako bo zdej on reagiral, ker bomo mi primorani zvišati za par centov ceno?

Odgovor: Zdej pa spet od primera do primera. Pri ključnih kupcih, če vemo, da jih slučajno ne izgubimo, ker so veliki, ne povišamo cene. Počakamo za eno leto, pol leta. Tem manjšim kupcem povišamo cene, poskušamo s povišanjem cen dejansko pokrivati določeno razliko.

Vprašanje: Kdo je tisti v podjetju, ki ima neko znanje za oblikovanje cen in kako skrbi pač za to, da je to znanje prenešeno na druge? Kdo je tisti, ali je to neka funkcija, je to lahko neka oseba, kdo je tisti, ki ima res dosti znanja o cenah, verjetno je to neki prodajnik?

Odgovor: Generalno povedano, za cenovno politiko ali gre zgoraj dol, ali gre spodaj gor. Najboljše pa, da je to neka sinergija. Pri nas je to oboje. Vodstvo postavi ciljne cene, nekje ciljne cene, in te ciljne cene se tudi predebatirajo in uskladijo po posameznih trgih.

Vprašanje: Kdo ima pa v bistvu znanje?

Odgovor: To je lastnik in šef prodaje.

Vprašanje: Kaj pa recimo, kako skrbite, da je to znanje o cenah razširjeno med ostale prodajnike?

Odgovor: To dela lastnik, šef prodaje skupaj z marketingom. Kjer na prodajnih sestankih nam napišejo prodajno zgodbo. Ki so včasih neumne, včasih pa dobre. In potem mi prodajne zgodbe poskušamo razumeti.

Vprašanje: Primere dobre prakse?

Odgovor: Točno tako. 2007 - 2009 je izšla neka zadeva iz svinca, aluminija in bakra, ki predstavlja 60 % stroška cene, je šla od ene na štiri kile gor. Si predstavljaš, kaj to pomeni? In mi

smo kupcem rekli, glejte takrat smo še oblikovali cene s tem, da smo jim samo prikazovali pošteno, smo rekli, zvišali bomo cene samo toliko, kolikor je šel material gor. Vsake tri kvartale smo jim popravili dodatek na material. Tako da smo mi fer zadeva.

Vprašanje: Verjetno tudi vsi zaposleni verjetno dobijo neko izobraževanje, usposabljanje, kot ste rekli, te zgodbe pa verjetno tudi ti bolj izkušeni v podjetju pomagata novim prodajnikom, tudi tem, ki pridejo na novo? Postavite se v vlogo, da sem jaz zdaj nov prodajnik.

Odgovor: Zadeva je taka, da mi izkušeni in vsak novi da prideš sploh do prodajnika, rabiš od dve do pet let. To ni, da greš prodajat sladoleđ, govorim v primerjavi med prodajniki. Jaz sem bil direktor v eni in drugi branži, vem, kakšna je slika. Zdaj nekdo, ki pride na novo, dejansko podeduje po nekom teren. Ker mi novih trgov ne zaupamo novim prodajnikom. Podeduje teren in podeduje kupce, in tukaj je že neka prodajna politika, s tem, da dobi tudi mentorja, skrbnika in skrbnik je en izkušen prodajalec ali pa šef prodaje. Nihče se ne lovi, se ne išče. Tudi stroški pridobitve kupca, distributerski so tako enormno visoki, da si ne moremo dovoliti, da nekdo, ki je na novo, po naši krivdi, neizkušen, dejansko dela napake.

Vprašanje: Zanimivo, mentorstvo. Kaj pa ti, ki ste že zaposleni, imate tudi izobraževanja, usposabljanja na tematiko cen ali res poteka to največ iz teh izkušenj?

Odgovor: Na tematiko cen, kakšna izobraževanja bi ti to predlagal, ki si bolj teoretično toliko podkovan?

Vprašanje: Kako recimo boljše predvsem oblikovati cene, pa recimo z vidika pogajalskih sposobnosti, v tem smislu, kako pravilno skomunicirat, kako pravilno začet sestanke.

Odgovor: Mi imamo dejansko, mi imamo treninge pogajalskih veščin. To je zelo v redu. To je trening pogajalskih veščin, ki smo jih imeli, to imajo. To imamo redno usposabljanje, vsaj na dve, tri leta imamo.

Vprašanje: Ima efekt, ne?

Odgovor: Ima efekt, samo to je zadeva ta, da ponavadi firma, ki to vodi, jo dobro plačaš, oni pokasirajo tvoj denar in ne pride na feedback. Problem je, da nismo ugotovili, kakšno je stanje pred tečajem in tudi po enem letu ni nobenega merjenja. Lahko bi se seveda to hvalili, da je v tem času prodaja zrasla za 20 % ampak tudi tukaj so lahko razlogi različni. In to mislim, da dela večina firm. Večina firm ima tukaj, bi rekel, sej jaz sem delal v dosti firmah, večina firm se tukaj srečuje s težavami. Kar pa se da urediti. Samo mora biti sistematično.

Vprašanje: Kaj pa neke znanstvene ali pa strokovno-literarne prispevke, kako pravilno postopati? Se jih poslužujete? Organizirate kaka predavanja?

Odgovor: Nihče ne hodi. Lastniki pravijo, da mi nobene znanstvene teorije ne rabimo, da dejansko mi smo na terenu, da moramo poznati tako dobro teren in cene in kupce, da to dejansko prevaga vse. Vi boste pri kupcu. Osnovna šola nam je dala seštevanje, odštevanje, to poznate, in če boš ti imel dobre odnose boš uspel. Jaz ti dam tudi dober artikel in ta artikel se bo prodajal. Čeprav to ni zmeraj pravilno, čeprav jaz se strinjam, da bi rekel: ljudje, še posebej vodstvo bi zdaj moralo biti z znanstvenimi metodami seznanjeno in tako naprej. Tukaj imamo eno nišo, kjer bi treba delat. Sej lastnik se tega zaveda, mi je glih včeraj na sestanku rekel, da bi mogoče to začel delat. Jaz vem, sem prebral ogromno tuje literature, sem dajal fotokopije, sem rekel: glejte, preberite to, poskušajte upoštevati. Ampak če to ni organizirano sistematično, potrka nekdo čez tri mesece, naredi checking, to je zame izguba cajta. Meni se zdi najbolj neumno in se smejim vsakemu predavatelju: zdaj boste, po tem mojem seminarju boste boljše prodajali. Sem rekel,

verjetno. Ker mi, ki smo vsak dan pri kupcu, vemo približno, kaj se dogaja, ne bom rekel, si ti dohtar, hvala bogu, te znanstvene raziskave, je v redu ampak mi smo sami pri kupcu. Mi lahko naredimo formulo, kako ali pa lahko prebereš, kako se cena dela, no, če ti kupec reče, sem pripravljen potem kupit, kaj boš rekel?

Vprašanje: Seveda, absolutno. Dajo pa znanstvena izhodišča osnovo za razmišljati.

Odgovor: Mi pri nas dejansko, kar je strategija podjetja in kar je filozofija, da moraš poznati celote kupca in da moraš prodajat koristi. In to zasledujemo. In pa, kot sem rekel, njemu z inovativnimi izdelki, s konkurenčnimi izdelki dejansko povečamo konkurenčnost na trgu. In to je tudi naše izhodišče, ki jih moramo zasledovati. Če druge zasleduješ, dejansko narediš že dosti, dosti na tem, da dejansko veš, kaj kupec rabi. Jaz sem tudi pri kupcu, glejte, strošek kataloga je tak in tak, sej imamo v elektronski obliki, imamo na CD-ju, imamo vse to. Pojdi h kupcu, dej mu CD, te bo poslal skozi vrata. Bo rekel, pošlji mi katalog, povej mi to, naj katalog in to je to.

Vprašanje: Delate raziskave kupcev in konkurence? Pri odločitvah je prisotna intuicija?

Odgovor: Naš lastnik je kar dejaven, pravi, prodajniki niste plačani, da prinašate intuicijo, ampak da prinašate konkretne podatke. Intuicijo uporabljajte, ko imate konkretne podatke.

Vprašanje: Tudi to, je tudi res, da je dosti manjša negotovost, če imaš ti res neke podatke in se to nekje evidentira. Se strinjate?

Odgovor: Tukaj, pri nas je investicija milijonska. Tukaj se nimam za hecati. Nismo politiki, zato pravim, nimamo politike, da bi šel ven pa bo delal ali pa ne. Zato sem rekel, naše izhodišče je, ko imamo stroj pa pol zaseden, kupimo nov stroj, prej pa ne.

Vprašanje: Zdaj v bistvu odgovornost za oblikovanje cen, če pravilno razumem, leži predvsem na marketingu v bistvu oziroma na prodaji?

Odgovor: Marketing ni tak, kot bi moral biti. Ker marketing bi moral iti v produktne vode. Bi rekel, odgovornost za oblikovanje cen je lastnika in vodje prodaje. Direktor prodaje in lastnik firme. Onadva sta odgovorna, bi rekel, za cene.

Vprašanje: Ampak nimate ločenih marketinga in prodaje? Je ločen?

Odgovor: Imamo ločen marketing in prodajo. Če bi imeli skupno, bi bil pa marketing. Zdej to, jaz sem imel eno predavanje, eno predavanje je bilo. Je prišel profesor uprave, ne, je rekel, to je marketing, sem rekel, to je marketing na zahodu. Kje je marketing, ima tudi prodaja, ne, marketing. In v marsikateri firmi, to je bilo pred desetimi leti, v marsikateri firmi dejansko je marketing zrasel iz prodaje. Ko je prodaja rabila neko podporno skupino, potem je zrasel marketing, potem se je pa takoj razvil marketing in se je začela nova filozofija, ne, odnos do kupca, na primer, da je marketing to prevzel, ker ni še nobeden tega prevzel. Ampak mi imamo še vedno razdeljeno prodajo in marketing. Ker bi morali imeti združeno ampak mi smo pragmatični.

Vprašanje: Ali združeno ali pa pravilno porazdeljeno, ne?

Odgovor: Ja. Sej mi imamo pravilno porazdeljeno, tako da funkcionira oboje. Marketing pri nas je predvsem odgovoren za oglaševanje, sejme, kataloge, tehnični material, zbiranje podatkov o trgih, kupcih, prodaja, vodstvo prodaje pa za cenovne politike in strategije, strateške politike. In nad tem je en človek, to je pa lastnik, ki povezuje vse in mu je interes, da to dejansko čimbolj funkcionira in da ni palamudenja. Ker je to vse pod marketingom, ali je to ločeno, je na koncu konce vseeno, če dobro funkcionira.

Vprašanje: V bistvu največjo avtoriteto glede cenovnih odločitev nosi lastnik, ki postavi neke okvirje in potem verjetno je vodja prodaje tisti, ki reče tako in tako?

Odgovor: Direktor prodaje je ta, ki je odgovoren, da se to izpolni, za vsako področje pa smo odgovorni vodje prodaje.

Vprašanje: O prodajalcih smo že dosti govorili in mi je jasno, kaj smejo in česa ne smejo. Imajo navodila, kako delat, če pa je res nek tehten razlog, ga pa moraš znat pojasnit?

Odgovor: Jaz rad imam čisto jasna navodila, da...kaj so moje pristojnosti in kaj so moje odgovornosti. To imam tudi v opisu delovnih nalog. Letnih razgovorov se ne boš dotaknil?

Vprašanje: Letnih razgovorov? Ne vem, nimam jih predvidenih.

Odgovor: Vidiš, to je potem del celotne slike. Potem na koncu.

Vprašanje: Kaj tam obravnavate?

Odgovor: Ja, uspešnost.

Vprašanje: Imate določeno točno, kaj je treba in potem številke povejo svoje?

Odgovor: Ena od teh je dejansko, ni samo doseganje ciljne pokritosti, to je eden izmed karakterjev. Eden iz parametrov, ki jih jaz upoštevam, je uspešnost prodajnika.

Vprašanje: Kaj se še upošteva?

Odgovor: Vse. Nove posle, nove kupce, tržni delež, odnos s kupci, reklamacije.

Vprašanje: Razlike v ceni, vse, ne? Dobro, da ne bom predolg. Neke informacijske pripomočke, orodja imate sigurno, ki javljajo verjetno ta cenovna odstopanja, ne? Je to takojšnje? Da nekdo, če bi določil prenizko ceno, ne bi šel naprej v poslu.

Odgovor: Mi imamo kontroling, vsak mesec mi dobimo, vsak prodajnik za svojega kupca koliko je prodal, po kaki ceni, kako upokojitev je dosegel. Imamo mesečno tudi, bi rekel, spremljanje marž prodajnih cen. Po kupcih, po artiklih.

Vprašanje: No, ampak verjetno ima vsak prodajnik nek sistem, kamor lahko pogleda takoj, da oceni neko dobičkonosnost nekega posla?

Odgovor: Ja, in mi lahko pogledamo takoj, bi rekel, takoj, ko odpremo, pogledamo, kaj je bilo odpremljeno, po kakih cenah je šlo oziroma kakšna je razlika v ceni, ki si jo dosegel s tem poslom.

Vprašanje: Pa tudi, preden ga izvedeš, v bistvu, lahko to pogledaš?

Odgovor: Preden ga izvedeš, to je jasno. To je potrditev cen pa tudi potrditev naročila, lahko rečem. Mi imamo informacijski sistem, bi rekel, kjer imamo vsa naročila notri, imamo naročila za mesece in napoved za tri mesece vnaprej.

Vprašanje: Se notri verjetno evidentirajo tudi popusti?

Odgovor: Vse se evidentira.

Vprašanje: Je notri naveden tudi razlog popusta?

Odgovor: Ne, razlog popusta ni naveden. Ti greš k direktorju in poveš, popust na tega, tega in tega.

Vprašanje: Se pa to ne evidentira potem prav notri v sistemu?

Odgovor: Se evidentira tudi dejansko v sistemu. Samo dejansko nihče ne ve zakaj. Ne evidentiramo, da smo dali dva procenta popusta. In potem, lahko daš dva procenta na fakturo, na artikel. Lahko pa, če cel kontejner znižaš, končno vrednost za dva procenta. To je težko evidentirati, zato ponavadi samo ta razlika vidna po prodajni ceni. To, če se to zgodi, greš do

direktorja, mu rečeš: ok, jaz sem mu znižal temu kupcu za toliko in toliko zaradi tega in tega in tega. To zapiše, evidentira in to je dejansko potem v nekaterih evidencah.

Vprašanje: Ima ta sistem tudi neke podatke notri o nekih izkušnjah kupca, o nekih inženirskih podrobnostih, ker tudi ta sistem recimo, da na hitro lahko nekaj pogledate, neko primerjavo med produkti?

Odgovor: To je vse CMR. Medtem ko pa imamo to analizo prodaj, realizacij imamo pa, ne vem ali je to prek CMR-a, ali je to je nek drugi informacijski sistem, mislim, da je nek drug informacijski sistem.

Vprašanje: Kako je torej tisti drugi?

Odgovor: Ne vem, kako se kliče. Ne vem, če poznaš to. To je bil dejansko informacijski sistem za prodajo, za združevanje podatkov v prodaji po profitabilnosti, kupcih, bi rekel, količinah, mesečnih realizacij, tedenskih, dnevnih in tako naprej.

Vprašanje: No, imajo ta sistem recimo, če recimo pride prodajnik, da ima neke tehnične specifikacije, itak mora obvladati v glavi. Mora recimo primerjati tehnično dva produkta, je verjetno nek sistem, ki mu to omogoča?

Odgovor: Prvo iz izkušenj, prodajnik točno ve. Če pa ne veš, greš do razvojnika in ti pove.

Vprašanje: Ni pa to v nekem sistemu napisano notri?

Odgovor: Ne, ker to, če bi bilo, marsikdo ne bi razumel. Ne bi dobil odgovora. Te stvari so tako tehnične, da lahko ti primerjaš, lahko poizveš, samo to je eno, lahko so tehnični parametri isti. Vprašanje, kako ta stvar funkcionira, tudi, kakšna je kvaliteta. Tukaj ne boš vedel točno, boš šel do razvojnika in bo razvojniki to testiral. Reče, ta produkt zdrži toliko, ta produkt zdrži toliko. Ker te spojke, smo pred tremi meseci vzeli tri grame teže, ker smo rabili narediti en artikel za kupca, kjer mu je bila važna cena kot kvaliteta.

Vprašanje: Čisto na koncu, samo bi se še tega dotaknil vrhnjega menedžmenta. V bistvu vidim, da je pri vas to kar pomembno. Imate sestanke na temo cen?

Odgovor: Mi imamo vsaka dva, mi imamo vsaka dva, včeraj smo imeli, vsaka dva tedna ali mesečno imamo prodajne sestanke, kjer vsi prodajniki skupaj s šefom proizvodnje, z lastnikom, s šefom marketinga, se dobimo vsi prodajniki.

Vprašanje: Ali prihajajo kakšne spodbude, kakšni predlogi njihovi, kako še izboljšati predvsem uresničitev cen, ker kako jih oblikujete? Dobro, prej ste že rekli, dobro, neke zgodbe vam dajejo: glej, tako je bilo, probaj se na podlagi tega nekaj naučit in v praksi, ko se ti enkrat pokaže, potem veš kako postopati. Na ta način prihajajo neke spodbude njihove oziroma neke pomoči prodaji?

Odgovor: Znanstvene osnove obstajajo, kako motivirati ljudi. Kako to v resnici doseči, je pa druga zadeva. Imaš strukturo starostnih skupin, imaš potrebe, prioritete in tako naprej. Mi smo zelo heterogena skupina prodajnikov.

Vprašanje: A ste vsi zaposleni Slovenci ali imate tudi tujce?

Odgovor: Ne, tukaj zdaj moraš vedeti, da smo združeni dve podjetji z različnimi kulturami: angleška firma s prodajniki po celi Evropi, ponavadi to so Italijani, Nemci, Španci, Skandinavci in mi. Ampak na veselje nas, ki smo ugotovili, katera ekipa prodajnikov je boljša, smo ugotovili, da je naša.

Vprašanje: Res, kako to? Po kakšnem kriteriju?

Odgovor: Po vseh kriterijih.

Vprašanje: Res? To je zanimivo. To pa je zanimivo, rade volje to slišim.

Odgovor: Po kriteriju fleksibilnosti, po kriteriju poznavanja kupcev, po kriteriju fleksibilnosti širine, ker mi veljamo...nismo skrbeli samo za prodajo, smo skrbeli tudi za marketing, izterjavo. Ta mi je prinesel naročilo, obdelaj ga, me ne briga nič, jaz imam samo kupce in tako naprej. Ne da se hvalim ampak in to lahko rečem, ker sem podjetnik. Dobro, da nas je zdajšnji lastnik kupil in nam dal neko spodbudo, nove artikle, nove trge, nove sisteme, nov način dela. Nove investicije, nove artikle in tako naprej.

Vprašanje: Koliko je pa danes zaposlenih?

Odgovor: Danes je okrog 500.

Vprašanje: Ali imate, ker verjetno neki spori med funkcijami, ali pa neki konflikti verjetno obstajajo. Imate razvite neke rutine, sestanke, kjer to razrešujete?

Odgovor: Sigurno, sigurno. To so sestanki, kjer se stvari usklajujejo, bi rekel, z argumenti.

Vprašanje: Se predočijo zadeve če prav razumem?

Odgovor: Se predočijo zadeve in stvari se sprejmejo. Konec koncev pa o vsem odloča lastnik. On že ve, kaj je dobro za firmo, kaj je dobro za njega.

Vprašanje: Je pravilno, da jih sooči?

Odgovor: Lastnik je tujec, je 2 tedna tukaj. Se vozi. Je pa skype, vse te metode nove komuniciranja.

Vprašanje: Ja, skype je omogočil res nekaj neverjetnega.

Odgovor: Tako da tukaj komunikacija sploh ni problem. Vsak ve, kaj so prioritete in kaj so cilji. In ko enkrat to veš, ni problema. Potem te morajo ustrezno motivirati. Če si ustrezno motiviran in če so jasna navodila, gre vse v redu.

Vprašanje: Se strinjam. Vrhnji menedžment, odločitve o cenah smatra valda kot zelo pomembne, prioritete?

Odgovor: Prioritetne, življenjskega pomena.

Vprašanje: Je tudi uspešen pri tem, da angažira neke vire podjetju, tudi finančne, a dosega neke spremembe ali pa neke odločitve? Pri tem se točno ve recimo, nismo dosegli nekega plana, recimo v Rusiji je odgovoren ta, nad njim je ta, oba prideta sem, da se pogovorimo. Kaj menite?

Odgovor: Točno tako. Ownership, lastništvo, je točno določeno. Točno določeno, se točno ve, kdo ni česa naredil. Sestanki so učinkoviti, naprej pripravljeni, na vsakem sestanku za glavne naloge se naredi, kdo je odgovoren za to in do kdaj je rok. Projektno vodenje.

Vprašanje: Mogoče še to, končno vprašanje, kjer me zanimajo vaši kupci. Ker, ko so neke cenovne spremembe, je zelo pomembno, ne samo, kako se jih interno komunicira ampak tudi v razmerju s kupcem. Kako uspete podjetju, predočite dejanske neke dokaze, da kupec to razume ali na kakšen način to poteka?

Odgovor: Prvič, preden mi povišamo cene, te cene gredo administrativno, je na koncu. Pri tem so zmeraj obiski prodajnikov. Mi kupce že prej, 3 mesece prej opozorimo, da se bodo cene povišale in povemo razlog, zakaj se bodo povišale. Razlog z naše strani.

Vprašanje: In mu predočite, dejansko.

Odgovor: Lahko pa kupec rečejo, ok, f*** o**, mene ne zanima razlog, jaz dobim po taki ceni.

Vprašanje: Kako bi ocenili neko uspešnost pri tem?

Odgovor: Smo uspešni. Imamo relacijo s kupci, nam zaupajo in par procentov, ponavadi naši branži do 5 % ni še nihče razmišljal, da bi zamenjal. Ko pa je več kot 5 % povišanje, pa že razmišljajo.

Vprašanje: Imate tudi dobre sisteme, da lahko to ocenjujejo?

Odgovor: Ker potem razmišlja, koliko ga stane servis, koliko ga stane relationship. Na splošno smo ugotovili, da do 5 % so kupci še tolerantni in ostanejo z nami, po 5 % pa se začnejo spraševati, ali ja ali ne.

Vprašanje: Ja, to so verjetno te neke analize bile delane, normalno. Sigurno vam tukaj dosti pomagajo neki odnosi, ki jih imate s kupci, ravno pri tem, ker s tistim, ki imaš dober odnos, mu boš dosti lažje predočil neke stvari, bo lažje sprejel. Prosim pojasnite.

Odgovor: Sigurno. Zato je naša filozofija poznati trg, poznati potrebe kupca in biti pri njemu. Ne samo, kadar te hoče ampak čimbolj pogosto. Mi želimo imeti tudi bilance uspeha, bilanco stanja kupca. Za najpomembnejše kupce. Zdaj, mi smo poskušali uvesti, kje je kak menedžment, ki ga nismo še uvedli. In tudi so razlogi, da ga nismo uvedli.

Vprašanje: Lahko izvem, kakšen? To je zanimiva tematika.

Odgovor: Predvsem, bi rekel, zato, ker mi imamo prodajnike. Ponavadi imajo firme kje kake menedžerje znotraj prodajne ekipe, imajo vodje bolj, potem imajo pa prodajnike za manjše kupce. Mi smo se odločili, da bo prodajnik, ki pokriva določeno področje, oboje. Tako account manager in pa prodajnik. Je pa tako, da dejansko se večje kupce sistematično.

Vprašanje: Čeprav niti ni nujno, da je ključni kupec večji.

Odgovor: Za account menedžment je informacijski sistem tako podprt, da ti moraš vedeti tudi za nabavnika, kdaj je sral, kdaj ima rojstni dan in tako naprej.

Vprašanje: Vse, ja. Tudi ima sin rojstni dan?

Odgovor: Moraš vedeti psihološki profil in tako naprej. Vse. In tukaj dejansko imamo dobre podatke, ampak urejene in zbrane sistematično, tega pa nimamo.

Vprašanje: Sicer mi je zdaj to že jasno, a kako odprto je vaše podjetje za pobude vaših kupcev in kako opravljate razgovore z vašimi kupci?

Odgovor: Mi imamo tudi letno raziskavo na dve leti. Zadovoljstvo naših kupcev z našimi storitvami in tudi točkujemo. Imamo tudi analize, kako so končni kupci zadovoljni z našim artiklom. Imamo te analize in to marketing kar dobro dela. Več o tem pa sem ti že povedal.

Priloga 5: Prepis intervjuja s sogovornico iz podjetja B

Vprašanje: Začniva s pristopi k oblikovanju cen. Kot sem rekel, načeloma obstajajo tisti trije osnovni, s tem, da ni nujno da se vi samo enega poslužujete. Mi lahko o tem poveste več?

Odgovor: Mi imamo v bistvu na osnovi stroškov. Stroški se obračunavajo za vsak proizvodni stroj posebej. Po stroju, po programih. In sicer se pri stroških izdelava materialni stroški, to pomeni, da se surovine v informacijski sistem vnašajo po zadnjih nabavnih cenah in potem se vse ti materiali, papirji, folije, lepila, vsi ti stroški, to gre vse pod materialne stroške. Amortizacija in delo je v strojih urah in se te strojne ure razdelijo. Te strojne ure so za vsak stroj drugačne. Eni stroji so že bolj amortizirani, eni so manj, za določene se zahteva višja kvalifikacija delavcev, recimo, je potem vse to v stojni uri notri. To pomeni, recimo, konkretno je en stroj, ki se imenuje Eagle. Potem je tu dodelava. To pomeni, če delaš ti en artikel, ga stiskaš na enem stroju in ga potem prestaviš v fazo dodelave, kjer je samo delo. Je dodelava. Tule recimo, je ena postavka previjanje, to je tudi kot ene vrste dodelava. Grafična priprava. In se ti stroški izgradijo, bom rekla, in se pride na koncu do lastne cene izdelka. Lastna cena izdelka je tista, bom rekla, najnižja cena, ki naj ne bi šla ven iz podjetja. To je važna informacija. Potem se pa pripravi, tako bom rekla.

Vprašanje: Pa glede na količino ali kako?

Odgovor: Tako, tako. Mi imamo 3 tehnologe, 3 proizvodne programe in vsak tehnolog za svoj program pripravlja takšno kalkulacijo, ki je sicer za določen izdelek je takšna, za drugi izdelek je malo drugačna, ampak to je nekako ena stroškovnica. Potem je dodatek na to lastno ceno kot X %, dodatek Y % in dodatek Z %. Tako mi nekje potem pridemo do prodajne cene, s tem, da je v tej stroškovnici notri opredeljeno točno po strojih, tudi koliko se ovrednoti strojna ura. Recimo Eagle, to je pač en stroj, je strojna ura ovrednotena 50 € na uro, potem imava pa tule previjanje, je pa 30 €. To pomeni, ker je sam strošek, ker delavec manj stane, stroja ni notri, amortizacija in tako. In tale cena, ki jo mi tukaj dobimo, nekje v intervalu je potem tista, s katero mi nastopamo na trg.

Vprašanje: Imate neke stroške plus nek pribitek, ne?

Odgovor: Tako, tako. Bom rekla, na oblikovanje cene pa seveda vpliva tudi konkurenca.

Vprašanje: Potem prilagajate, a ne?

Odgovor: Seveda, ker mi imamo tako. 5 do 10 % našega prodajnega programa so izdelki, ki jih prodajamo z zaloge. Za tiste izdelke pa obstaja splošni cenik, to je pa cenik izdelkov, ne vem bianco zebra, laserske etikete, kaj še imamo potem, ti CMR carinski obrazci, pač te zadeve, ki gredo z zaloge, ki so na skladišču. Ti izdelki so v cenikih, obstajajo ceniki. Ceniki se pa spet oblikujejo glede na odvzeme. Imamo 3 glavne cenike, ki so za strateške, za velike partnerje, potem so pa tisti za paletne odvzeme, za paketne odvzeme. Teh cenikov je pa več. Vendar mi nekje 5 do 10 % prodamo samo po tem, da mi lahko damo ta cenik. Pri teh cenikih se pa upošteva vidik konkurence. To je z zaloge in moraš vedno prilagajati. Tiskovine se pa vedno, za vso tiskovino se izdelava stroškovnica, se pripne tudi zraven ponudbe. O tem, bom rekla, nekje, do X % pa tudi to lahko prodajniki sami se odločijo, kako bodo dali ceno. Zdaj, seveda, če to je tako teoretično, v praksi je tako, če je posel 10.000 evrov, vedno pride prodajnik. Ker grem tudi jaz k direktorju, da se malo posvetujeva. Nekje 1.000, 2.000, to se prodajnik sam odloči. Vse kar je pa od tega do dol, se pa potem mora ali vodja prodaje ali vodja komerciale ali pa direktor odločiti.

Vprašanje: Kar je pod X €?

Odgovor: Kar je pod neko mejo ja. Tako se pristopa. To se odloži k ponudbi in se potem tudi, ko stranka kliče ali pa ko je ponatis, predvsem je pomembno to, da je ta kalkulacija, to je v grafiki zelo specifično, vedno narejena glede na količino, ker se ti cena zelo spreminja. In ti si to vložiš in potem, ne vem, 20.000 je pač neka cena, drugič stranka naroči 100.000 in je pač druga cena. To je zdaj ta, bom rekla, prodajni. Potem pa imamo mi v firmi polkalkulanta, kontrolorja, pač polkalkulanta kot izjemo, izvaja interno kontrolo in ima tudi druge zadeve in on dela vedno za vsak izdelek, za 90 % izdelkov se naredi pokalkulacija. Ki je tudi odložena k izdelavnemu nalogu in se izdelki z negativnim RVC, kakršni koli vidik, ali da je ta RVC samo 1 %, 2 ali da ga ni ali z negativno, se izločijo in se vedno obravnavajo potem posebej. Ali na komercialnem sestanku ali pri direktorju. Pač vedno je potrebno neko obrazložitev dati, zakaj si ti določen izdelek prodal pod ceno. To se za vsak izdelek pri nas dela pokalkulacija, vsak. Mi to spremljamo. To se pravi, da se ta cena, ki jo imaš na trgu potem vedno pokalkulira, tudi korigira, ker včasih ugotoviš, da si kakšen material menjal, da se je kaj, potem si tudi stranko obvestil.

Vprašanje: To je kar pomembno, mar ne?

Odgovor: Ja, recimo zdajle imamo konkreten primer, kjer je bila zahteva na enem zahtevnejšem materialu delati. Zdaj pač tega materiala ni več, se je stranka odločila za drug material, je ta kalkulacija, pokalkulacija pokazala drugo ceno in smo tudi stranko obvestili. Tako približno mi oblikujemo cene. Ampak je pa tega ogromno, ker se za vsak izdelek posebej mora kalkulacija narediti.

Vprašanje: Ja, ja, normalno, ker je dosti izdelkov. Bomo rekli, da so tudi druge osnove relativno zastopane, tudi konkurenca se tudi upošteva do neke mere, ker pač neka večja odstopanja niso dovolj?

Odgovor: Seveda, ker te konkurenca ne spusti. Odvisno kakšen proizvod delaš. Če delaš proizvod, ki je mogoče malo zahtevnejši, ki ima več teh elementov, ki je potrebno malo več znanja notri, potem je to dovoljeno, drugače pa ti pri tistih enostavnih proizvodih več ali manj trgi diktirajo ceno in se jim moraš ti prilagoditi, bolj na osnovi stroška. Imamo pa mi to zelo razdelano, zaradi tega, ker smo posebno podjetje in moramo mesečno poročati skladi. Tako da mi imamo vsako prodajno ceno po elementih razdeljeno, koliko je strošek dela, koliko je strošek materiala. Ker za kvoto se upošteva samo strošek dela. In pri enem bloku, ki je več zbiranja, je ta strošek dela večji, ker mi moramo to mesečno poročati. Zato imamo to zelo, zelo, cene res v nulo dodelane.

Vprašanje: Saj to sem hotel ravno reči. Če se nadaljujem na naslednje vprašanje, katere koristi oziroma omejitve so?

Odgovor: Koristi so to, da imamo mi zelo dober pregled, ker ga moramo imeti, ker moramo, bom rekla, poročati. Zdaj, omejitev je pa to, da velikokrat ne moreš doseči potreb trga, želja trga. Velikokrat izgubiš potem kakšno ponudbo, ker se enostavno na posameznih segmentih ne moreš več prilagoditi s ceno. Kot pravično, to je zdaj težko reči. Jaz bolj to smatram, če kupec ponovi nakup. S ponovitvijo nakupa za mene potem prizna, da je nekje cena v redu. Mi delamo enkrat na leto ankete, ki jih moramo delati, zadovoljstvo menimo, no, enkrat letno. Čeprav, ta zadeva je tako. Tudi včasih določeni kupci to delajo z resnostjo, določeni to odpišejo tako, približno. Tako da nekje tam notri tudi ocenjujemo kako smo. Je pa tako, zadeva na trgu, ker mi pač takšne izdelke prodajamo, da v glavnem je skozi pritisk in skozi dobiš informacijo, da si predrag. Samo

vedno ne smeš tako reagirati. Ne vem, če en skozi govori, da si predrag in ponavlja nakup to pomeni, da le nekje si v redu. Nikoli ti pa nobeden ne bo rekel, poglej, super si s ceno.

Vprašanje: To sigurno, to sigurno. Se uštejete pri sami lastni ceni?. Mislim, valda se nekje ušteješ, ker imate proizvodnjo, ali ne?

Odgovor: Tako bom rekla, meni kot prodajniku je tole zelo dobra osnova in zelo težko pride do ne vem kako velikih napak. Saj se ti zgodi, a redko.

Vprašanje: Pa tudi enostaven sistem je najbrž?

Odgovor: Tako je, enostaven sistem je. In ti, recimo, če imaš prodajno ceno nekje 28 €, zdaj na pamet govorim, in če se ti obrneš in tole pogledaš koliko so stroški materiala 19. To pomeni, jaz vedno tehtam to. Zdaj, če je zelo zanimiv kupec, potencialni kupec, vidiš, da če ti je ta material nekje na polovici, si na varni strani. Tudi če še malo tu pri ceni kaj potem narediš. Da ti on reče ali se lahko zmeniva za 23 ali pa za 22. Ne vem, na pamet zdaj govorim. Se lažje odločiš, ker meni je najpomembnejše tole, da se ti to ne zgodi. Ali pa, ne vem, da imaš ti material plus 3 %. Zdaj, če imaš pa nekje, da nekje startaš ali pa da nekje in če pogledaš tole. To se pravi, za material daš 18 pa če tu si damo 3 % malo tiste rezerve gor te kalkulatívne, to pomeni, da če prodaš ti za 23, si vseeno nekaj naredil.

Vprašanje: Si vseeno nekaj naredil?

Odgovor: Tako približno, ne. Tako se tudi velikokrat potem odločamo.

Vprašanje: Ampak to gledate od materiala ali od celotne lastne cene?

Odgovor: Ne, jaz vedno pogledam koliko je strošek materiala pri vsakem izdelku. Ne, najprej pogledam, koliko je vrednost posla in zdaj bo rekla tako, če je 600 € cela vrednost posla in je strošek materiala 200 in ti stranka reče 550 pa vidiš, da je to veliko potenciala, ga potem narediš za 550. Tako približno. Ne zdaj, da si eno to celo kalkulacijo delaš, ampak približno nekje se tako odločiš. Zdaj če je pa strošek materiala 7.000 € pa vidiš, da bi lahko sam za 10 prodal to je pa potem že treba malo se usesti in odločiti. Tako tudi približno, bom rekla, se vsi ti moji sodelavci nekje odločajo. Da vidiš, da krat 2 nekje je pravilo v grafiki. Idealno. Da bi moral kar pokriti stroške za določene izdelke. Za določene, recimo za te folije za jogurte in to, ne moreš tako računati, ker je pa strošek materiala večji v strukturi cene. Ker so pa dragi materiali. Tam moraš zelo paziti na dodatke, ki jih tiskar da in tako naprej.

Vprašanje: Ampak ena podobna struktura samega oblikovanja je pri vseh izdelkih?

Odgovor: Vse, mi delamo vse na takšni osnovi. Potem pa greš, ne vem, če vidiš, če se ne moreš odločiti, rečeš kaj lahko še tukaj mogoče na previjanju naredimo ali na dodelavi naredimo. Ampak vedno se pri nas gradi cena. Ni kar nekaj na pamet, da bi zdaj.

Vprašanje: Je kar natančni izračun?

Odgovor: Ne, vedno je tako natančen in potem se še pokalkulacije naredi in se včasih pokaže potem v pokalkulaciji, da je bila napaka prodajnika, da je mogoče pre nizko prodal. Drugič pa lahko ta pre nizka cena izvira tudi od tega, da je napaka nekje v proizvodnji. Da so recimo, ne vem, imeli preveč izmeta, da so porabili preveč ur, da je obesil en drug material. Tam se pa potem ugotovi zakaj in potem pri teh velikih, pomembnih izdelkih, se potem tudi direktor usede pa gleda in pravi, pa kaj tukaj ne morete malo popraviti. Tako v bistvu, tako se odločijo.

Vprašanje: Najbolj nov, inovativen pristop kako oblikovati cene je pač glede na to kakšno vrednost prinese kupcu izdelek. Da razlikuje med nekimi alternativami in da se reče moj je bolj trpežen in zato ti lahko zaračunam 2 % gor. To je zelo težko. Tudi neotipljivo. Kaj menite?

Odgovor: To v bistvu, pristopa ti kupec ne bo vrednotil. Smo pa že naleteli na to, da dejansko v 85 % primerih mi res lahko stojimo 100 % za ceno, ki jo damo kupcu. Velikokrat, ker imamo to zelo dobro razdelano in velikokrat gre kupec, ko dobiš ti povratno informacijo, gre on h konkurenci, ker si 30 % predragi, recimo. On se odloči za to konkurenco, ampak se nam dogaja, da se vrne nazaj. Tam pa niso upoštevali, ne vem, pač, nekaj in tako naprej. Ne vem, pač tega niso upoštevali pa so blede barvo naredili, pa to niso porezali. Tako da dejansko, ker mi imamo 3 tehnologe, ki tole počnejo, poznajo vsak svoje področje in dejansko temu res moraš verjeti. Je to ena vrednost za kupca, ker sigurno, da tukaj ni nekega napenjanja, pač mu poveš. Ja, v redu, ali pa porabijo, zelo velikokrat pride pri etiketah do ogromnih razlik. To je 100 % drug material nekdo uporabil, ker ti lahko eno etiketo narediš na ekotu, na navadnem ipd. Na temu lepilu, na onem lepilu in tako naprej. Tu imamo mi vedno tudi v tej kalkulaciji opredeljen material, kar je zelo pomembno. Ti recimo, ko ti kupec začne, joj, to ste dali ne vem koliko predrago, se vedno reče, to je upoštevan ta material. Dobro, jaz ne rečem, da se nikoli ne zgodi, da se mi tukaj nekaj ne zmotimo, ampak v glavnem je to. Nam kar zaenkrat stoji.

Vprašanje: Če greva naprej. Dobivate ažurne podatke s trga in jih vnašate v sistem?

Odgovor: Časovno zastarele, ne bi jaz rekla. Ker mi imamo tedenske ali pa, da rečem bolj realno, 14 dnevne vnose surovin, cen surovin, sproti se vnaša v informacijski sistem, ki je tako povezan. Bom rekla, ta informacijski sistem, nabavni, kalkulativni, prodajni in se po zadnjih nabavnih cenah to vnaša notri. Z vključenimi vsemi transportnimi stroški in dodatkom 2 %. Tako da, ne vem, se tudi opazi velikokrat razlika, če ti dobavitelj se slučajno zmoti, da ti en material po višji ceni, to takoj naši v nabavi opazijo. Ker se to tekoče vnaša z vsemi stroški na pragu podjetja, plus 2 % je vedno tista varnost in so te tekoče cene s strani nabave sproti vnešene, tako da tehnolog, ki zagrabi to, ko on tukaj napiše cena tega materiala je toliko in toliko, je to zadnja cena, po kateri smo mi ta material kupili. Tako da to je povezano.

Vprašanje: Kaj pa te, ne vem, ko imate delo pa stroji pa to. To se tudi sproti korigira? Ali enkrat letno?

Odgovor: Stroji ne. Strojne ure se enkrat letno pogledajo po bilanci, ki jo dobimo iz financ tudi te amortizacije kar se vse upošteva. Ne vem, določeni stroji se potem odpišejo. Ta del, bom rekla, strojni del, to se bolj finančna direktorica poda, no, tisto amortizacijo, plus plače, plus ne vem kaj se vse tam upošteva. Pa malice pa vse. Enkrat letno se gleda. Ker tukaj tako ni takih sprememb.

Vprašanje: Ja, ja. Tudi verjetno strošek dela.

Odgovor: Strošek dela se ti v bistvu, tako bom rekla, eno leto skoraj ne spremeni. Ker je pa vedno tista rezerva tudi, da je notri kakšna nadura za delavce v proizvodnji. Tako da je to notri.

Vprašanje: Nimate pa recimo neke segmentacije na podlagi potreb ali pa na podlagi nekih kriterijev, odločitve?

Odgovor: Ne, ker je zelo težko, ker so kupci zelo različni. Ne vem, računalniški papir, bianco zebra, laserske etikete kupujejo trgovine. Potem etikete za živila pa folije kupujejo mesarji, kupujejo predelovalci. Thermo etikete kupujejo ti trgovci. Potem določene tiskovine, recimo za izvoz nekaj, kar delamo, so spet posredniki. Težko je.

Vprašanje: Je pa treba verjetno tudi poznati zelo, zelo dobro kupca?

Odgovor: Ja, ker mi delamo 150, 200 produktov in je zdaj težko reči, da so ti vsi tako, ne, vsak ti je v enem segmentu pomemben. Delamo pa tako, seveda, saj so odločitve, ne vem, določeni

kupci, ki kljub temu prinesejo malo več dodane vrednosti. Ker če ti samo bianco prodajaš pa škatle obračaš pa se ti zdi en zelo velik kupec in zdaj vprašanje, pa tam zaslužiš 3 %. To je zdaj vprašanje.

Vprašanje: Ko oblikujete cene, se dostikrat zgodi, da so na neki višini, ki ni ustrezna?

Odgovor: Ja, se zgodi, seveda se zgodi. Zgodi se, ko imamo mi na trgu zelo hudo konkurenco, ampak poleg tega, da je konkurenca zelo huda, je na določenih segmentih tudi, kako naj rečem, nezdrava konkurenca. Tiskarn je ogromno. Ne govorim za vse segmente, ker mi delamo zelo širok program in bom rekla, tam nekje 50 % produktov je, ki mogoče lahko samo 2 v Sloveniji narediva. Na ostalih produktih je pa zelo veliko prostih strelcev. Je pa tako, si ti kupiš eno mašince, in si delaš sam. Tudi s takimi se srečujemo. Zato velikokrat pride, da smo nekonkurenčni, ker smo preveliki. Potem se pa pač odločamo. Ne vem, če ti delaš za kupca, ki, ne vem, kupi nek določen znesek na leto, ti mu recimo vizitke narediš gratis. Ker je brez veze. Ker s ceno vizitke ne moreš biti nikoli konkurenčen. Ali pa, ne vem, narediš prospekt, cenik.

Vprašanje: Se pravi, da mu ponudiš nekaj zastoj?

Odgovor: Odvisno od tega, kaj kupec potrebuje. V glavnem smo konkurenčni, če je poštena konkurenca to pomeni, če so naši konkurenti resni, potem smo tu nekje, ne zmagamo vedno, ampak smo tu nekje. Če pa so naši konkurenti tako, predvsem na področju klasike, tu pa nimaš kontrole, ne.

Vprašanje: Kaj pa recimo pri embalaži, če se malo bolj fokusirava na te stvari, kako poteka?

Odgovor: Ja, na embalaži smo nekje, recimo ti sleevei pa to, delamo z mlekarnami, smo nekje konkurenčni. Dosti prihajajo zadeve ponovno tudi iz uvoza. Poljaki so nekaj začeli zdaj sem voziti, Hrvati sem vozijo. Tako-tako. Nismo vedno, ampak še vedno pa nekaj delamo. To pomeni, da smo.

Vprašanje: Kaj pa recimo prodajniki in kupci, če se sprašujejo o cenah. Vaši prodajniki dajejo, so fer, dajejo prave pogoje ali hočejo iztržiti čim boljše cene?

Odgovor: Ne, saj mi prodajnikov nimamo plačanih glede na promet, niti glede na RVC, ker RVC pri nas tako ne more biti. Ne, mi imamo kolektivno, v bistvu, bom rekla, potem motivacijo, spodbudo. Ker jaz tako smatram, da, če je v prodaji 9 ali 10 ljudi, če prodajaš to kar mi prodajamo, da je to včasih zelo krivično, da nagrajuješ po, bom rekla, ali RVC-ju ali po nekem prometu, ker se to ne da. To se da v trgovini, kjer ti prodajaš kemični svinčnik, ki ga kupiš, ugotoviš RVC in prodajaš. Poleg tega pa mi nimamo tako potnikov ampak imamo skrbnike kupcev. To pomeni, da se nekdo od nas ali pa dobimo na nekem razpisu, dobimo, ne vem, policijo, dobimo pošto, in za tega kupca mora nekdo skrbeti. In zdaj bi bilo zelo krivično in potem ti podpišeš neko pogodbo z nekom za 40.000 € in bi bilo zelo krivično, da nekdo to dobi v oskrbo in je od tega plačan. Ker pri nas se to ne da. Mi smo to poskušali, direktor je to zahteval ampak jaz mislim, da je to zelo krivično, ker nimamo potnikov. Drugo pa je, če imaš pa ti z nekom pogodbo na s. p., ti on prinese posel, izračunaš razliko, imaš pogodbo, mu pokažeš. Drugače pa ja, seveda je. Informacije kupcu so različne. Ne samo, da prodajnik, saj tudi meni daje informacije nekdo, ste 30 % predragi. Ampak jaz vedno tako rečem, če ti nekdo reče, da si predrag 5-6, bom rekla maksimalno do 10 %, potem je to tu nekje. Če ti reče, da si 20 in več, potem moraš iti najprej to pogledati, če je slučajno to napaka.

Vprašanje: Ali pa da oni izsiljujejo. So vedno kupci, ki izsiljujejo?

Odgovor: Ne, vedno je treba iti najprej pogledati, ker lahko se ti naredi napaka. Ampak v 80 % primerov se to izkaže, da je to brez veze. Pač nekdo reče, daje tako.

Vprašanje: Če greva malo na popuste, naprej. Imate dostikrat v izhodišču neustrezno postavljeno ceno?

Odgovor: Mi imamo podpisanih ene 20 pogodb, recimo generalnih, letnih, to so te velike. V teh pogodbah so že tako opredeljeni popusti. To pomeni od 3-5 pa super rabati, ampak nekje maksimalno prideš do 5 %. V sami pogodbi s temi velikimi. Drugo so tranziti, to se je zdaj na novo pojavilo. To zdaj je malo problem v Sloveniji, ker mi določenih kupcev ne moremo zapirati, nimajo finančnih konstrukcij, taki kritični kupci. Se dogovorimo za verige, ne vem, recimo, če on dobavlja nekemu problematičnemu, to so potem te tranzitne provizije, ki so najbolj problematične. Se jih velikokrat ne da v ceno notri. To je nek strošek, ki ga ti plačaš zato, da se ti držiš kupca pa da rešiš financiranje. Bom rekla, en kupec, ki ima blazne probleme s plačili pa ti je kljub temu velik odjemalec, zdaj, ali najdeš neko verigo, vedno to verigo plačaš, ali se kupcu odpoveš. Zelo malo pa lahko dosežeš s povišanjem cen. Da bi zdaj rekel, zdaj boš imel pa 5 % višjo ceno, ker te bomo vodili preko tega podjetja, to bo redko. Tako da ta strošek v glavnem moraš pojesti. Problem je to, ker so ti tranziti dogovorjeni za obstoječe programe. Če pa nove kalkulacije daješ, potem lahko to malo v ceno vkalkuliraš, če pa so že obstoječi, je pa ta strošek po navadi kadar koli na tvojih plečih. Če želiš držati.

Vprašanje: Ampak neka politika podjetja glede popustov, je naklonjeno popustom? So jasna pravila?

Odgovor: Ja, pravila so jasna. Ker ti moraš, pri velikih se tako nimaš kaj veliko pogajati, ker imaš notri tiste rabate in super rabate. Zdaj, pri teh, bom rekla, kupcih pa je tako, da so ti popusti pač do nekega zneska, so na voljo tudi prodajniku. Ne vem, po nekem znesku se pa pač potem usedemo. Če je zelo dober plačnik, je to v bistvu, ta popust, neke vrste cassa sconto, recimo. To je čisto odvisno. Sigurno pa, da je tudi naklonjeno, če je potrebno.

Vprašanje: Ampak tudi recimo včasih, ko moraš posel dobiti za enega potencialno dobrega kupca?

Odgovor: Ja, ampak mi v bistvu bolj se nagibamo k temu, da je ta cena korektna. Velikokrat je pa potem tako, da če se reče 20.000, potem pa rečejo bom pa malo več vzel ali pa se da popust ali pa če naša proizvodnja naredi preveč, pa se potem s stranko dogovori za popust. Velikokrat se tudi kakšna manjša reklamacija rešuje tako. Da se pač reče, pa vam odobrimo nek popust. Je pa tako, da se, ker imamo mi oddelek reklamacij, da se popusti, ki so tudi odobreni s strani prodaje zaradi reklamacij, zaradi včasih tudi zamujanja dobavnega roka. Ker penali so itak v pogodbi opredeljeni. Določeni veliki kupci imajo penale. Ampak velikokrat si pa sam prisiljen, ko vidiš, da si ga res zlomil, da si zamujal, da odobriš kupcu popust. Ampak se to zavede potem.

Vprašanje: Prodajniki imajo pa neka jasna pravila, če to ne bi upoštevali?

Odgovor: Imajo, ja. Lahko pa tudi on sam odobri. Če on oceni, zdaj, da smo mi 3 tedne zamujali, da smo naredili nekaj in mu on reče, zdaj mi boš dal pa 10 % popusta, ga pač požremo. Mi nismo tukaj tako zelo, da bi rekla.

Vprašanje: Ima pa prodajalec, preden gre na neka pogajanja, ima določene neke ciljne cene, ki jih mora doseči?

Odgovor: Ja, seveda. Mi tako naredimo ponudbo in potem se začne.

Vprašanje: Ve, do kam gre lahko?

Odgovor: Ve, ve. Saj tudi on ima tole. Saj približno ve. Zelo velikokrat je pa potrebno, da nas pa potem skupaj posedejo, ne vem, se skupaj zmenimo ali pa najdemo še kakšno alternativo. Velikokrat sedimo kadar se dajejo ponudbe, predvsem velike ponudbe, bom rekla, se v 80 % primerih usedemo, malo širša skupina. Nekje tam do 1.000 € se prodajnik sam odloči, bo dal ali ne bo dal.

Vprašanje: Je recimo zanimivo, včasih bolj kot popuste se spleča kakšno brezplačno storitev dati zraven, da se pridobi nek posel. Kaj menite?

Odgovor: Recimo zdajle imamo en primer, ko se je naredilo nekaj, da jim je zmanjkalo nekih brošur tam na zavarovalnici in so nas zdaj prosili, če bi 2.000 lahko naredili v enem tednu. Jaz pa vem, da imajo zdaj tam še en projekt. Ponovno ta velik projekt, za 50.000 €. Pa pravi koliko bo to stalo? To sigurno je dražje, ker je osebno, pa urgenca je. Sem rekla, v redu, se bomo tako zmenili, mi vam bomo brošure naredili, samo boste to upoštevali pri novem projektu. Da ti recimo en tak nov posel več prinese, kot če mu rečeš zdaj boste pa namesto 1.200 € plačali 1.400. V tem smislu.

Vprašanje: Treba je iti včasih tudi na roko.

Odgovor: Ja, tudi tako se gre, da se ti popusti v kakšni drugi obliki pač naredijo.

Vprašanje: Ampak ima pa prodajalec, če ni dosežena neka ciljna cena, če vidi, da ne gre, pač odstopi od pogajanj?

Odgovor: Ja, odstopi. Tudi v glavnem, če so kakšni taki. Je pa tako, mi imamo tudi analitiko narejeno na enem strežniku. Pri nas se vsaka ponudba oštevilči, napiše kupca, napiše izdelek za katerega se da ponudba in kdo je dal to ponudbo. Vsi, tudi če jo da direktor, vsi napišemo. Ta ponudba je odložena na tem strežniku, da jo lahko v vsakem trenutku vsak vidi, če mene ni, jo lahko drugi pogleda. S tem, da se potem pa mesečno, je ena rubrika še doli, vsak prodajnik napiše zraven dobil posel, nisem dobil, zakaj nisem dobil.

Vprašanje: Mora tudi napisati, zakaj je odobral neke popuste? Se dokumentira?

Odgovor: Ja, ampak tudi pri novih poslih napiše nisem dobil zaradi cene, nisem dobil, ker. Analitika se dela, ja.

Vprašanje: Analitika je kar pomembna, ja, se strinjam. Zdaj če pogledamo malo znanja in kompetence prodajne osebe. Zelo sposoben moraš biti in imeti neke sisteme, neke kompetence, da to ceno uresničiš. Kaj menite?

Odgovor: Kar se tiče znanja mislim, da imajo znanje. Jaz jim čisto popolnoma zaupam, ker so že vsi zelo dolgo v branži. Poznajo.

Vprašanje: Poznajo, kaj so alternative?

Odgovor: Imajo znanje, zdaj, odvisno je tudi, to znanje se potem tudi še bolj krepi s trajanjem tega sodelovanja s kupcem. Tako da, to da.

Vprašanje: Poznajo te neke raziskovalne značilnosti, v čem je boljši naš produkt ali pa niti ni boljši, lahko je tudi slabši. Znajo to ekonomsko vrednotiti, kot si prej rekla, materiali?

Odgovor: Ja, sigurno. Tudi določeni izdelki, so določeni izdelki, ki jih mi naredimo boljše. In smo v to prepričani in to vemo. In to tudi poudarimo pri kupcu.

Vprašanje: Znete to ekonomsko prav izraziti zakaj je tako? Ali se bolj reče sem dražji zaradi tega?

Odgovor: Ne, ne. Ker eni obrazci z lepilom, ki jih konkurenca zelo težko, ker imamo mi pač nek dodatek v tehnologiji, ki ga izdelamo, bom rekla, imamo prednost. In znamo to prednost tudi poudariti in jo nekje tudi, bom rekla, nekje se še prizna na trgu. So pa izdelki, ne vem.

Vprašanje: Kaj pa recimo pri embalaži ?

Odgovor: Pri specifičnem izdelku, to je ta, ko gre za kislo zelje to smo mi edini proizvajalec v Sloveniji. To je zdaj neka prednost, samo, na žalost, bom rekla, v Sloveniji. Je pa pritisk od zunaj. Prednost je pa naša ta, da proizvajalci, ki so zunaj, kupujejo vse v velikih količinah. Ti lahko iz Poljske si pripelješ tudi ta izdelek, vendar tam boš moral kupiti 700.000 zeljnic recimo, ki jo cela Slovenija. So določeni izdelki, ki imamo prednost.

Vprašanje: Najbrž je pomembno, da se poudarja, da je vedno varno, da se ne bo pokvarilo, da bo etiketa prijela.

Odgovor: Tako. Ker ti izdelki se prodajajo izključno uporabnikom, ki jih tehnično naprej predelujejo in je izjemno pomembno. Ker če zdaj en obrazec malo slabše kopira, še to zdaj ne bomo ne vem kaj naredili. Če se pa en pokrovček ne prime na jogurt tako kot je treba, bo to katastrofa. Ali pa recimo, da je, mi imamo HACCP standard. Brez tega tako nimaš kaj iskati. Zdaj si predstavljaš, da mi ne bi imeli tega postopka v proizvodnji speljan tako in da pač ti na enem jogurtu, pokrovčku, las. Recimo, ne. To so sigurno neke, da imaš ti HACCP standard, ISO standard. To so sigurno neke prednosti, ki jih mora kupec upoštevati.

Vprašanje: Je pa verjetno to zelo težko vrednotiti?

Odgovor: To je zelo težko vrednotiti.

Vprašanje: Sploh to, ker je neotipljivo. Se strinjate?

Odgovor: On itak zahteva ta standard. Mislim, že tebe, da te sprejme kot dobavitelja je to, to, ne. Da se ti lahko z eno Ljubljansko mlekarno začneš pogovarjati. Zdaj ravno so bili Francozi pri nas na presoji, imajo oni 3-4 presoje letno. On ti pride, on ti firmo pogleda, wc-je pogleda. Ni, da ni. Ampak zdaj, da ti pa on za to nekaj več prizna v ceni, ti pa ne. Je pa to problem, ker imaš ti svetovne proizvajalce. V bistvu edino tukaj je prednost, da ti lahko narediš manjše količine, ki jih lahko naš trg poje. Ker naš trg ima, ne vem, 500.000 artiklov v 20 mutacijah. Ti pa recimo, za eno Nemčijo, delaš 5 milijonov ene mutacije. To so čisto druge relacije. In tisti, ki dela 5 milijonov ene mutacije, se mu niti ne bo ljubilo s tabo ukvarjati. Govorim z nami kot tržiščem, celim. Da bo šel delat 200.000. To je mogoče naša prednost, ki jo pa težko vrednotiš. To zdaj težko, da boš ti rekel, to je zdaj lastna cena, to je to, to imamo pa zato, ker.

Vprašanje: Torej je težko denarno ovrednotiti recimo 24-urno podporo, ali pa že preproste otipljive prednosti?

Odgovor: Ja, to je zelo težko, mi še včasih, bom rekla, ko so kakšne intervencije, ko je treba čez vikend kaj delati, zelo velikokrat. Pa si rečem, ja pa glej, čez vikend moramo delati, no. Mogoče, no. Ne rečem, da nismo nikoli posegli, saj smo že, ko smo morali, ne vem.

Vprašanje: Ja, pa težko, da bi bil prav nek točen izračun, ker boš imel toliko manj reklamacij, ti bom točno zaradi tega več zaračunal?

Odgovor: Ne. To je težko. Ti v bistvu imaš vse te prednosti zato, da lahko dobavljaš.

Vprašanje: Razumem kam ciljate ja.

Odgovor: Niso pa to zdaj, da bi tebi nekaj, ne vem kaj, priznali. Saj tudi v bistvu vsaka standardizacija je strošek za proizvajalce. Saj tudi ISO nekaj stane, ko si bil vsak dan 14 dni, pa une prostore, pa ko pride, pa HACCP. To pač moraš imeti.

Vprašanje: Greva kar naprej. Zdaj, pomen razumevanja vrednosti za kupca. Zanima me ali vsi v podjetju razumejo, da v bistvu morate dodajati vrednost tistemu končnemu produktu? Se to nekaj poudarja? Ali ni niti toliko bazirano na tem?

Odgovor: Se poudarja. Se poudarja, ker v tem oddelku, kjer se delajo ti, bom rekla, problematični izdelki, je malo drugačna struktura tudi zaposlenih. Ker se zahtevajo tudi določeni drugi ukrepi, ne vem, tukaj se nosijo kape, tako da se, bom rekla, že pri delavcu se vidi. Sigurno on ve, da, ne vem, si ne sme nosa brisati za strojem, ne vem. Je drugačen odnos, ja, pri teh malo bolj posebnih izdelkih. Ker oni tamle gor, če tiska kuverte, pač malo pokadi, mislim, karikiram. Ampak se drugače obnaša. V bistvu že zaposleni malo to.

Vprašanje: Pa se zaveda, da bo on s tem produktom, ki ga bo naredil, recimo, da je to en čep za jogurt, bo ta čepek meni kot končnemu kupcu prinesel vrednost, ker se bo lepo odvil, ne bo puščal?

Odgovor: Ja, ja. Poudarjamo in celo prakticiramo tako. Jaz sem včeraj ravno bila pri kupcu, kjer smo imeli problem z enim produktom in je celo tiskar šel zraven. Tehnolog in tiskar. Ker smo imeli večkrat ta problem, se je ponavljal. Tiskar je ponavljal neko svojo zgodbo, zadeva je vrednostno kar dosti velika, malo je bilo že zelo pereče, tehnolog je bil nemočen in smo se z direktorjem dogovorili, da je šel tiskar zraven. To se pravi neposredno človek, ki dela na stroju. In je šel do človeka tam, ki dela na stroju. Tako da brez nekih filozofij in je on povedal, kaj je narobe. Tako da ja, ja. Pri teh izdelkih ja. Moram reči, ne pri vseh. Imajo svoje zgodbe, ne. Ampak pri teh, ki res gredo potem v proces proizvodnje, kjer najmanjša napaka že pomeni, tudi pri teh pokrovčkih, to je šel direktno tisti, ki dela direktno na stroju že velikokrat do uporabnika. Pač so bili neki problemi, so se v avto usedli in so šli do kupca, direktno. Direktno, fizično, delavec.

Vprašanje: Čisto vsak doda torej vrednost, kot veriga?

Odgovor: Ja, samo, da je on dobil občutek. Ker prej, če je šel tehnolog in se je tehnolog nazaj vrnil in je tehnolog zdaj sklical in to razlagal. Tako da, ja. To bi lahko rekla, da so določeni izdelki.

Vprašanje: Je pa verjetno težko kvantificirati to vrednost, ovrednotiti. Težko je reči, to je moja korist, ne bo ti puščalo. Zakaj ti bom pa zdaj zaračunal višjo ceno? Na podlagi kakšnega izračuna?

Odgovor: Saj recimo, pogledj. To je težko reči, ker velikokrat ti rečejo kupci, saj, pravijo, smo zelo zadovoljni z vami, ker nimamo nobenih problemov. Ampak nikoli ti pa ne reče, glej, zato ti bom pa več plačal. Ampak potem, ko pa pride problem, ti pa spet ta problem maksimizira, ga spet izpostavi kot da je to grozno. Ti mogoče ne voziš 3 leta pa imaš s tem problem. Težko, to je pa zelo težko. Tudi kupci so vsi pod pritiski in je vprašanje zdaj, mogoče, da je to v tujini lažje, ker je malo manj tega pritiska. Pri nas je zdaj v zadnjih 2 letih izrazit pritisk samo, pri nas se govori samo o znižanju cen, znižanju cen. To je absurdno.

Vprašanje: Ja, kot da je cena res tisti edini faktor. Se strinjate?

Odgovor: To je katastrofa. In jaz vedno tistemu, ki s tem začne, rečem, se sploh ne bom pogovarjala. Ker že začne s tem, veste sam mi imamo pa že tako nizke marže. Zato jaz pravim žalostno je to, da zdaj že pri teh, malo zahtevnejših kupcih je to postalo tako, ne. Tudi konec leta, ko se srečaš, da bi rekel kakšen boš imel drugo leto razvoj, kaj bomo še kaj skupaj delali, ne, samo, koliko lahko še na cenah naredite. Bedni izgovori.

Vprašanje: Zanimivo.

Odgovor: Ampak je res to. Že pri nas, bom rekla, pri večjih kupcih. Ne moreš ti skozi imeti samo to, da boš.

Vprašanje: Torej kupci pri vrednosti gledajo samo na tisti del, na ceno, ne pa na koristi?

Odgovor: Zdaj, če mi gledamo korist, nek dober produkt, ki njemu skoraj nikoli ne povzroči problemov na stroju. Ne more on zdaj tebi, da si ti po pol leta spet začeti in spreminjati. Seveda lahko znižaš, samo zelo se ti bo pa produkt trgal. Mislim, saj so že bili razni poizkusi, da so naše etikete zamenjevali s kitajsko robo. Potem kliče nazaj in potem reče, kaj zdaj moram pa cel kontejner kupiti? Seveda, ti iz Kitajske ne boš vozil 20 trol. Ampak hočem reči, da je bilo to eno obdobje, pa ne samo za grafiko, za vse, da bomo mi to zdaj kar vse 50 % ceneje uvozili iz Kitajske. Samo to se zdaj malo upočasnjuje.

Vprašanje: Vidijo kaj pomeni. To, da se ti dostikrat kaj ponesreči, res velik strošek, a ne?

Odgovor: Saj smo mi tudi imeli ponudbe, bom rekla, mi delamo s svetovnimi proizvajalci. Imeli smo ponudbe od Turkov, Kitajcev, od vsega. Vendar se njihovi pogoji samo na papirju krasni. Samo potem se pa vprašaš, kaj če je reklamacija, če imaš ti zastoj pri pomembnih kupcih, v količini in kaj ti bo zdaj iz Kitajske prišel? Iz Poljske, iz Češke, iz Nemčije ti proizvajalci pridejo. Velikokrat je problem na materialu in pač se nekdo pripelje sem, gre skupaj z dobaviteljem tja in se to reši. Potem je tako, kaj boš, robo vrnil tja? Dobropis dobil? Ja, seveda, so cenejše zadeve, samo ni to to.

Vprašanje: Vrednost je pa nižja, ne?

Odgovor: Vrednost je pa nižja, ja. Mi smo imeli veliko primerov. Turki, Kitajci, to so vsi ponujali. Ko ti pogledaš vrednost materialov, je ogromna razlika. Imaš ti 15, 20 % cenejše materiale, samo bo pa potem vse drugo zraven katastrofa.

Vprašanje: Dobro, greva kar naprej. Zdaj, če gledava organiziranost podjetja glede cen, proces oblikovanja cen, bi rekel, da je formaliziran v podjetju?

Odgovor: Mi imamo, tako kot sem rekla, 3 kalkulante, ki obvladajo vsak za svoj segment kalkulacije. Pridejo, oblikujejo cene lastne in prodajne cene. Prodajne cene potem določi komercialist do neke meje, ostale se odloči skupaj z vodjo prodaje ali s komercialnim direktorjem. Tehnolog ali inženir, notri je opredeljeno, je ta kalkulant. Potem pa obstaja še ekonomist, to je pa sodelavec, ki dela pa za vse tri programe pokalkulacijo. To pomeni, da on vzame delovno vrečko, kjer so gor vse strojne ure, porabljeni materiali in se izdela pokalkulacija, ki se primerja potem z izvedbo. Za velike projekte, kot so razpisi, to se pa potem te cene skupaj z direktorjem določijo.

Vprašanje: Je v podjetju prav neka skupina, ki se oblikuje s temi cenami, ki se srečujete, ali je to ločeno?

Odgovor: Ne, mi imamo, če jaz rabim ceno za samolepilno etiketo, grem k enemu tehnologu, če rabim ceno za obrazec grem k drugemu, če rabim ceno za embalažo grem k tretjemu. Da pridem do tega listka. Da se pa pokalkulacija, da se izračunajo potem ti stroški, imamo pa enega.

Vprašanje: Ni pa neke skupine, ki bi prav rekli v podjetju, teh 5 vas odloča o cenah?

Odgovor: Ne vedno. Zaradi tega, ker mi sedimo skupaj ampak ne vedno isti. Zdaj če ima kolega eno zadevo z jogurtovimi lončki, bodo oni tisti notri. Ni pa ena skupina, ki bi vse cene delala.

Vprašanje: Ampak se pa tudi ocena, ki je pomembna, vsi vidiki, to je nek inženir, tehnolog, da on pove tehnično primerljive produkte, ker recimo prodajnik ne pozna vseh teh materialov tako dobro?

Odgovor: To vse tehnolog pri nas naredi.

Vprašanje: Reče recimo, ta material je pa primerljiv, zato boš moral paziti pri ceni?

Odgovor: Ja. Vse to tehnolog naredi. On tudi potem reče, ne vem, če ti dam ta material bo tako, če ti dam ta material bo tako.

Vprašanje: Da se zna on potem pogajati. Kaj pa recimo poznavanje nakupnega vedenja in odzivanja kupcev? Dobro znate predvideti, kako se bo kupec odzval na neko ceno?

Odgovor: Ne vedno. Bom takole rekla, težko.

Vprašanje: Ni zdaj nekaj, da analiziraš, kaj je prej delal pa da lahko apliciraš to?

Odgovor: Približno, ko mu daješ ponudbo se malo poglobiš, da vidiš za kak produkt daješ, ne. Zdaj če je malo polj specifičen produkt, ki ga sam delaš na trgu, približno že pričakuješ, kakšen bo odziv. Če pa je to zdaj nek produkt, ki lahko zelo veliko dela, je pa težko predvideti kako se ti bo odzval. Velikokrat pa imamo, ker smo že dolgo na trgu pa imamo dosti kupcev, bom rekla, malo drugačne odnose, da ti pa že kupec pove, sugerira. Reče, poglej, jaz imam 3 % več. Jaz vedno pravim, nekje med 5 in 10 % , ostalo je pa brez veze.

Vprašanje: Ampak to, ko ocenjujete kako se bo on odzval, je bolj na neki intuiciji kot pa na analizi. Ali je kombinacija?

Odgovor: Ja, težko. Mislim, najbolj pride to v poštev pri javnih razpisih, da težko oceniš. V redu, tam pa itak samo cena je glavna.

Vprašanje: Dobro, dobro. Ampak pri recimo pri nekih drugih pri zamaških in to?

Odgovor: Bolj na osnovi intuicije, oziroma ne, mi določene izdelke že tako poznamo, tudi da prodajne cene že pričakuješ. Saj mu boš dal tako, bo njegov cilj tak.

Vprašanje: Zdaj če gremo malo pogledati o podjetju. Kdo ima neko tisto znanje, potrebno za oblikovanje cen? Kdo je tisti?

Odgovor: Tehnologi, prodajniki.

Vprašanje: Se pravi tehnologi do lastne cene, ne?

Odgovor: Tehnologi, prodajniki, direktor. On tudi, ker je on tudi podjetje naredil.

Vprašanje: In ima največ znanja?

Odgovor: Tako.

Vprašanje: Kako recimo skrbite pač, da je to znanje preneseno tudi na druge?

Odgovor: Ja, zdaj tako. Ja, tehnologi se med seboj, če pride nov sodelavec, se ga pač nauči uporabljati informacijski program. Prodajniki pa je tako, mislim, tukaj smo novega prodajnika imeli v Ljubljani, on je bil 1 leto, zdaj ni več. On ni tega dobil, sem mu jaz sugerirala. Tako da v štartu, bom rekla, nekje, kakšno leto, dve, bom rekla, ti novi prodajniki ne pridejo do kalkulacije. Ne vem, ti začneš pri nas delati, obdeluješ tržišče Kopra, imaš eno povpraševanje, jaz dam ceno. Ne prideš še do kalkulacije.

Vprašanje: Se pravi gre postopoma?

Odgovor: Postopoma, ker se nam je to malo izkazalo, da so potem začele malo zadeve ven hoditi.

Vprašanje: Kako to?

Odgovor: Pa malo pogledal pa potem šel h konkurenci. Dokler ni to tako, nekako on dobi prodajno ceno s strani vodje prodaje.

Vprašanje: Ti novi in obstoječi, imajo kje kakšna izobraževanja, pogajanj usposabljanja, kako? Tudi o pogajanjih?

Odgovor: Bi rekla, da niti ne. Ker mi imamo že močno ekipo. Dobimo se pa enkrat tedensko, ob ponedeljkih se vedno dobimo pa se tam predebatira. Kaj smo prejšnji teden izgubili, posle, ponudbe, dobili, kaj se predvideva. To pa imamo. Ena koordinacija, v bistvu.

Vprašanje: Za nove zaposlene v podjetju skrbite, da imajo eno znanje o cenah?

Odgovor: Novo zaposleni dobi splošne cenike, od katerih pač naj ne bi odstopal in pa vse ponudbe. Seveda pa vsak, ki je nov, mora tako pol leta delati v proizvodnji, ker drugače ni šans, da bi začne prodajati, ker imamo mi preveč zahteven asortiman.

Vprašanje: Ampak se pa zahteva, da že ima nek feeling za cene ali to lahko tudi potem osvoji?

Odgovor: Ne bi ravno rekla tako, da bi moral imeti feeling za cene. Pač, to se ga da potem.

Vprašanje: Strokovni, znanstveni napotki pri oblikovanju cen. Se jih poslužujete?

Odgovor: Ne, to so pač te splošno znane prakse.

Vprašanje: Ustaljena praksa pri oblikovanju cen torej?

Odgovor: Tako, raziskave kupcev delamo. Delamo, merimo zadovoljstvo kupcev, analitike delamo mesečne. O vrednosti prometa, o upadu prometa, porastu prometa.

Vprašanje: Tudi od konkurence nekaj, cenah konkurence in tako naprej?

Odgovor: Tudi, celo določene cene, cenike celo imamo od konkurence. Govorim o teh velikih.

Vprašanje: Je pa verjetno težko tudi to, ker dostikrat so neke, če dobiš cenik ne veš, kakšen popust je dajala konkurenca? Do cenika recimo lahko prideš, ne moreš pa sploh na podlagi cenika odločati.

Odgovor: Ja. Prideš kdaj do kakšne ponudbe, ampak to ni to.

Vprašanje: Se v bistvu bolj naslanjate na neko intuicijo kot na raziskave? Raziskave kupcev ja, ampak ni neka analitika v ozadju ampak je neka intuicija potem?

Odgovor: Ker ne moreš nikoli biti 100 %, da te informacije, ki jih dobiš, ali so prave ali niso prave.

Vprašanje: Neka negotovost vedno obstaja?

Odgovor: Ja, vedno obstaja. Ker tam lahko nekdo reče, ne vem, imamo od konkurence ceno. Ti mu daš ceno, ne vem, 7, on ti reče imam 5. Ne pove ti pa, da mogoče mu je konkurenca mogoče naredila dvojno količino. To je v praksi zelo težko. Če želite, lahko vedno malo izsiljuje.

Vprašanje: Cenovno elastičnost je relativno težko oceniti?

Odgovor: Zelo težko. In tudi težko se potem odločiš. Velikokrat se potem tudi odločiš, da enostavno rečeš, v redu, potem pa ne. Pa ne vzameš posla, ker si ga ne upaš vzeti, ker se ti zdi to pre nizko ali pa nepravilna informacija. Težko je, ker tukaj je zelo odvisno od števila barv, naklade. Kup elementov je, ki vplivajo na ceno. In zdaj, če ti nekdo da nek podatek, saj vedno ne moreš biti siguren. Kaj ti je zdaj dal, ali ti je povedal to ali ono, kaj ima on zadaj. Dobiš pa tudi konkretne informacije.

Vprašanje: Verjetno pomaga tam, kjer imaš nek dolgoročni partnerski odnos. Tisto je drugo, tam je res neko zaupanje?

Odgovor: To pa je drugo, ja. Tam pa dobiš korektno sliko.

Vprašanje: Kdo nosi odgovornost za oblikovanje cen? Kako to zgleda? Ali se točno ve?

Odgovor: Vodja prodaje, v bistvu pri direktorju. Ker tudi pokalkulacije gredo, če je nekaj zelo kritičnega, potem mene direktor takoj pokliče.

Vprašanje: In kdo še? Vodja? Tehnolog?

Odgovor: Ja, vodja prodaje odgovarja za tisto ceno, ki gre iz firme. Tehnolog pa odgovarja za kalkulacijo. On lahko meni da, napiše ta prodajna cena, ne vem, plus 15 % je 40. Jaz prodam za 35, pokalkulacija pokaže, da je zanič prodaja. Zdaj moram jaz do direktorja. Tisto, kar gre ven iz hiše je v bistvu odgovornost prodaje.

Vprašanje: Se vedno pogleda kaj je bil razlog? Verjetno tudi vodja prodaje mora pokomentirati zakaj je bil tak popust dan?

Odgovor: Sigurno, ampak če pride do tega, odgovornosti ne nosi tehnolog.

Vprašanje: Ja, ja, on je svoje naredil.

Odgovor: Tudi, če se jaz zmotim, ali pa kdo od sodelavcev zmoti, je on odgovoren. Lahko se pa seveda tudi tehnolog zmoti.

Vprašanje: Avtoriteto glede cenovnih odločitev ima torej vodja prodaje?

Odgovor: Ja, v bistvu navzven. Nad tem pa bedi lastnik. Mislim, on zdaj ne gleda vsako konkretno ponudbo, ampak, saj te slabe stvari se tako hitro potem vidijo. Gleda pa pokalkulacijo. Ne zdaj čisto vse, ampak kritične produkte pa gleda.

Vprašanje: Gleda, ja, da ne bi zbežali iz njegovih okvirjev?

Odgovor: To pa gleda, no. Ne vem, če imaš ti 5 proizvodov, ki so skozi v minusu, se pa gleda.

Vprašanje: Imajo pa tudi prodajalci neko avtonomno odločanje?

Odgovor: Do določenih zneskov. On zdaj ne kliče, koliko kaj še lahko spusti.

Vprašanje: Ima neke smernice, navodila pri tem?

Odgovor: Imajo, imajo, tako.

Vprašanje: Ste pa odprti v podjetju nasploh zato, da vsi, ki imajo neke informacije o kupcih vsi, da se v bistvu to na nekih sestankih predebatira?

Odgovor: To se pogovarja na teh tedenskih sestankih, ki jih imamo. Včasih tudi lastnik pride zraven. Imamo tedensko sodelovanje s finančno službo, kjer dobiš tudi izpise o kritičnih plačnikih, kjer je tudi vpliva na to, če ima nekdo, bom rekla, strašno nizko ceno pa še slabo plačuje, so potem pa že potrebne druge odločitve. In tako. Tako da ja, to imamo. S financami, tehnologijo.

Vprašanje: Informacijski in ti sistemi, verjetno imate neke informacijske, ki vam cenovna odstopanja takoj javijo?

Odgovor: Ja, imamo informacijski sistem, ki omogoča, kot sem prej rekla, da, če se ob nabavi vsi ti stroški notri dajo, finance dajo svoje zadeve. Imamo en poseben program, kjer si lahko tudi jaz kot laik za tehnično področje ampak meni ta program omogoča, ker pri nas imamo šifrirane izdelke T, G in pa številke. In pa recimo si jaz v ta, da rečemo obrazec, ne vem, nek račun ima ta blok recimo oznako T100. In imam jaz v informacijskem sistemu, mi omogoča na katerem oddelku sem ga delala, ne vem, sem ga delala (oddelke imamo tudi oštevilčene; 11 je proizvodnja v enem mestu, 22 je proizvodnja na drugem mestu). In jaz tole šifro T100 odtipkam na oddelek 11 in odtipkam notri količino. Delali smo količino 5000. In ta program mi vse elemente pobere in mi na koncu spiše po kakšni ceni, lastni ceni, bi ta izdelek moral biti po zadnjih cenah materiala.

Vprašanje: To je zelo ažurno, a ne?

Odgovor: Ja. Potem pa količino spremenim na 10.000 pa mi spet za 10.000 pokaže. Tako da to imamo. V praksi je to tako velikokrat to tudi ni notri pravih cen pa narobe, ampak informacijski sistem to podpira.

Vprašanje: Informacijski sistem bi omogočil, če bi bilo vse noter?

Odgovor: To podpira in tudi uporabljamo ga.

Vprašanje: Javi neka cenovna odstopanja, se hitro vidi, če bi kaj odstopalo?

Odgovor: Seveda, ker se potem to lahko sprinta in ti na nalogu imaš vse to. To imamo.

Vprašanje: Se pravi, dobičkonosnost posameznega posla hitro pogledaš?

Odgovor: Ja, vsak prodajnik lahko to pogleda, če si to vnese notri. Izdelek, ki ga je prodal po količini, ki ga je prodal, mu pokaže lastno ceno.

Vprašanje: To že tudi pred poslom, ne?

Odgovor: Ja.

Vprašanje: Ima ta sistem ali kakšen drug v podjetju tudi evidenco preteklih nakupov in odobrenih popustov?

Odgovor: Ja, to imamo za 5 let v tem sistemu, potem gre pa še v arhivu. Tako, da jaz lahko enega kupca danes za 5 let nazaj spremljam. Kakšno ceno je imel za določen produkt, kakšen generalni popust.

Vprašanje: Če se recimo ne spomniš, zakaj je bil pred 4 leti nek popust, je to zelo koristno?

Odgovor: Generalni pogoji so v samem kupcu že, potem pa ti omogoča po artiklih ga odpirati in točno vidiš. Se pravi vse. Torej za 5 let lahko vidi vsak komercialist, ostalo pa se potem.

Vprašanje: Imate tudi neke sisteme, ki pač dajo neke informacije?

Odgovor: Zdaj o konkurenčnih izdelkih.

Vprašanje: Ali pa da lahko primerjaš, to verjetno bolj moraš iti do tehnologov vsakič posebej?

Odgovor: To samo tehnologi imajo.

Vprašanje: Tehnologi imajo, a prodajalci pa ne?

Odgovor: Ne. Tehnologi pa imajo te razne programe, ki potem dela te mutacije z različnimi materiali. To, to so tehnološki programi. Tega prodajalec ne more narediti in je tudi prav, da ne more narediti. Ker tehnolog odloči kateri material bo.

Vprašanje: Ampak če prodajalec, če mu reče, kaj pa ta material, da on zna primerjati to?

Odgovor: Ne, to prodajalec ne sme delati. To mora tehnolog delati. Ker ti imaš lahko en thermo material, thermo materialov je 10, ampak vsak od teh 10 ima še 5 mutacij lepila. Ne, to ne moremo mi delati. To se mi ne smemo spoznati. Ker ti mora tehnolog zagotoviti, da bo tista etiketa zdržala na slami pa na klobasi.

Vprašanje: Mora prodajalec v bistvu že v glavi malo vedeti kaj lahko primerja pa kaj ne?

Odgovor: Ne more to, to ne sme prodajalec delati.

Vprašanje: Če greva čisto na zadnji sklop, me zanima še malo pogled vrhnjega managementa na cene. Daje on, bom rekel ta vrhnji management, vodje, direktor, dajejo te neke spodbude, da je potrebno biti učinkovit in napreden pri teh cenah?

Odgovor: Ja. Seveda se. Zdaj tako, ker smo mi privatno podjetje je itak vedno interes, da se čimveč naredi. Ker to ni možno, ker so tržne razmere take, je še vedno pritisk, normalno, da se ti RVC-ji držijo, večajo, da se ne popušča po defaultu na tem cenovnem področju. Ker je pa cenovna občutljivost kupcev zelo velika zdaj, se pa velikokrat tudi zgodi, da pač moraš kje popustiti na račun, da zadržiš kupce. Je pa tako, da smo mi v lanskem letu, bom rekla, nekje

dobili od strani lastnikov, od strani direktorja, da imamo dovoljenje za znižanje prometa. Samo ohranimo RVC-je in da izključimo slabe izdelke.

Vprašanje: Se pravi, smernice so kar natančne?

Odgovor: Smernica je, recimo, to je bilo lansko leto. Direktor je rekel, ne za vsako ceno vse posle. Imamo dovoljenje, da, ker mi smo tudi zelo polni, pa smo nadure delali pa moraš potem nadure plačevati. To je bila ena takšna smernica. Zadržati promet oziroma imate ga dovoljenje celo znižati.

Vprašanje: Bolj glede ciljev. Oblikovanje imate pa tako jasno določeno, da tam nimate kaj dosti filozofirati?

Odgovor: Samo zadržite. Ne za vsako ceno. Ker lansko leto je bila groza. Tudi letos je groza. Zdaj, nekako normalno, da vsi stremimo k večjemu prometu in to, kar je v bistvu neumno. Zakaj? Ker zdajle če ti toliko ljudi zaposluješ, če nimaš minusa, zakaj imeti rast vsako leto? Ker to je bilo kar obsedeno.

Vprašanje: Če enkrat znižaš cene, jih boš težko zvišal. Se strinjate?

Odgovor: Pa X % rast. Ni imelo več smisla. Saj, zadrži to. Po moje probaj cene zadržati. Ker mi smo ogromno produktov črtali. Ne vem, mi smo tudi sprejeli neko stališče, da nalogov izpod 50 € ne delamo več. Ga ne delaš. Če nekdo naroči toliko, rečem, glej, daj si to zmnoži, to je 20 €. Glej, na žalost. Ne gre, ne gre. Tak minimum je 50 €, da se ti. Pa že to je izguba, ker moraš ti to še peljati.

Vprašanje: To je izguba ja.

Odgovor: En tukaj je pa 10 €.

Vprašanje: V bistvu, če prav razumem, je vrhnji management uspešen pri komuniciranju drugim funkcijam v podjetju nekih cenovnih odločitev, zakaj se bomo tega držali in tako dalje?

Odgovor: Jah, je.

Vprašanje: Če so te spremembe, so lahko neke odločitve. Letos ne bomo rasli na podlagi cen, ampak bomo obdržali to. Je uspešen, te funkcije razumejo? Zna pravilno upravičiti te zadeve?

Odgovor: Ja, seveda je. Pri nas je to malo drugače, je specifično, ker je to privatno podjetje. Ni kaj veliko dilem. Seveda so potem pogajanja in razgovori, samo če se lastnik odloči, da določenega kupca ne boš več delal, ga pač ne boš več delal. To je malo drugače, no.

Vprašanje: Se pravi tudi prodaja nima kaj oporekati?

Odgovor: Pa tudi zelo hitre in zelo jasne odločitve so. Jaz vidim v teh podjetjih, ki so še zdaj v nekih transformacijah, lastninjenju, sploh si nihče ne upa reči nič, skozi so neki razgovori, vsak mora izprašati jih 5 in traja 1 teden in ti ne dobiš nič. Pri nas tega ni. Danes se nekaj zmenimo, jutri imaš odločitve, no. Kakršno koli.

Vprašanje: Prodaja pride, razume. Je lastnik samo tisti, to moraš imeti, ali reče to moraš imeti zaradi tega?

Odgovor: Vedno se nekaj obrazloži, vedno se tudi prodaji prisluhne ampak odločitve so hitre. Mi se zelo hitro nekaj zmenimo. Ne vem, bomo tole naredili, ja, moram iti tukaj, v redu. In ni več nekih, zdaj moraš pa še 3 ljudi vprašati. In tudi, ko gremo na te razgovore smo včasih kar začudeni, ker je na drugi strani še vedno 6, 7 ljudi. Mislim, od nas pač eden dobi navodila, takole se zmeni. Tega ni bilo pri nas nikoli.

Vprašanje: Imate razvite neke, ker verjetno neki konflikti med funkcijami najbrž so?

Odgovor: Bolj so konflikti med prodajo in tehnologijo.

Vprašanje: Kako rešujete, imate neke sestanke?

Odgovor: Tehnologija ima svoje sestanke, prodaja ima svoje sestanke, potem pa imamo dnevne koordinacije, kjer se srečujejo koordinator v prodaji in pa tehnolog. Ampak tukaj ni toliko dilem zaradi cen, tukaj so bolj dileme dobavnih rokov in ostali problemi.

Vprašanje: Se pravi ta nek koordinator komunicira?

Odgovor: Prodajni koordinator komunicira s koordinatorjem proizvodnje. Ampak tukaj ni toliko debate o cenah, to so bolj drugi problemi. Tukaj bolj nastajajo konflikti. Pri samih cenah, dobro, pridejo tudi konflikti, samo, moram reči, da jih ni toliko.

Vprašanje: Imate tako dobro strukturirano?

Odgovor: Imamo, ker pač te kalkulacije so nujne.

Vprašanje: Točno se ve, kdo pije, kdo plača, torej?

Odgovor: Te kalkulacije so jasne. Zdaj tukaj velikokrat potem gre komercialist nazaj do tehnologa, reče, glej, kaj je zdaj to? Kakšno ceno si mi dal? Še enkrat pogledata, ok.

Vprašanje: Se zgodijo tudi napake?

Odgovor: Seveda se zgodi. Ampak to je to.

Vprašanje: Kako pa vrhnji management gleda na cene? Je to neka pomembna tematika?

Odgovor: Ja, sigurno. Seveda je pomembna, ker se ti v nekem obdobju to zelo hitro na rezultatu pokaže. Saj cena se ti že v kvartalnem pokaže, če neke velike posle delaš po nekih slabih cenah, se zelo hitro opazi.

Vprašanje: Cena ima res zelo direkten vpliv, ne?

Odgovor: Ja, seveda.

Vprašanje: Se pravi, bi rekli, da tudi dobro on zna angažirati neke vire za neke odločitve? Zna prepoznate ključne osebe za doseganje nekih stvari? Se točno ve, kje leži odgovornost?

Odgovor: Ja, ker tisti tehnolog, ki dela, bom rekla, za nek drug asortiman, tisto nima on kaj za etiketo delati. In tudi direktor, če pride do kakšnih problemov pokliče tistega tehnologa, ki je odgovoren za ta program. Jasno je, tukaj ni zdaj debate, da bom pa zdaj nekaj. In tudi te osnove, saj to je to, tu ni dilem.

Vprašanje: Tudi to, da je neke spremembe v cenah, ne samo treba notranje komunicirati, jih je treba tudi navzven s kupci. Ste pri tem uspešni?

Odgovor: To je pa tako. To bom čisto tako, po pravici povedala. Najtežje je zvišati ceno. V tem smo deloma uspešni. Največ mogoče zdaj, bom rekla, pri trgovini je tako, da je pravilo, da imaš pogodbo podpisano, da moraš 3 mesece prej najaviti, ker drugače sploh ne priznajo povišanja cen, če 3 mesece prej ne najaviš povišanja cen. Zdaj, pri pojasnjevanju sprememb, zdaj razlogi za povišanje cen, ne, mi vedno. Vedno je treba neko povišanje cen argumentirati. Zdaj, ali pride do velikih sprememb cen materiala, ki se ga poslužujemo, to se nam je dogajalo 2 leti nazaj. Pri argumentacij se moraš posluževati dopisov dobaviteljev. Da ti dobavitelj napiše, da bo to ceno. Primer, ko sem morala zvišati ceno ene brošure, ker je dobavitelj povišal material. In mi kupec ne, ne, da to ne. Sem rekla, v redu, jaz bom na njihov dopis dobesedno njihov dopis predložila zraven. Tega se zelo veliko poslužujem.

Vprašanje: Je to uspešen pokazatelj ali je to tako, deloma?

Odgovor: Zdaj v tem je spet tako, ker potem ti bodo vedno oporekali, koliko je material v strukturi cene. Saj vedno je problem.

Vprašanje: Saj kupec vedno teži k nižanju, a ne?

Odgovor: Pač, ko je bilo to obdobje višanja cen na splošno, je bilo malo lažje. Si pač argumentiral, zdaj, če so vsi zviševali cene. Mi vedno potem to z zamikom, ker surovina vedno. Problem je tudi pri nas to, ker mi smo vezani na svetovne dobavitelje, ki so veliki dobavitelji. Mi smo za njih tako majhen kupec, ne mi, cela Slovenija, da on, ko se odloči zvišati ceno, jo zviša. On rabi analizirati tržišče Anglije, tržišča Nemčije, Slovenija je pa za njega nič. To je enako tako kot jaz kupcu, ki kupi za 2.000 € na leto, jaz mu samo dopis dam, cena je taka. Tistemu, ki je pa ključni kupec, je pa definitivno večji problem.

Vprašanje: Nekje dolgoročni odnosi pomagajo, ker ti nekdo zaupa, ve, da jih ne hecaš?

Odgovor: Pomagajo. Če je argumentirano in če se dogaja rast, bom rekla cen materiala, potem tudi oni itak to poznajo. Ali pa, ne vem, če se dvigne cena nafte, se dvigne cena folije. Je pač to argument. Vedno je nek argument. Zdaj malo težje je to, če pride do kakšne napake. Pravim pa tako, da, ko smo mi pri teh pokalkulacijah ugotovili, da določene izdelke delamo z negativno razliko, smo tudi določene izdelke nehali delati in kupce obvestili in se je celo tako zgodilo, da so se določeni kupci potem vrnili. Ker so dejansko pošteno videli, ko so šli še k 3 drugim, da to ni to.

Vprašanje: Se pravi se tudi o cenah nekako pogovarjate s kupci? Je tako, ko se obišče kupca, se reče, glej, cene so take? Vam kupci povejo, da konkurenca začenja s pritiski? Verjetno so to zelo pomembne informacije, ki jih kupec?

Odgovor: Je pa tako, da konstantno je pritisk. Sigurno so razgovori. Pa so letni razgovori, pa se velikokrat zgodi, da imaš ti neke vrednosti v pogodbi, ki jih kupec ne izpolni in mu moraš že na osnovi tega potem ceno znižati. Ali pa potem teži, ker ne izpolni pogojev za super rabate. Seveda, to je ključna tema. Tako je.