

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA METOD OBLIKOVANJA CEN V SLOVENSKIH MAJNIH  
IN SREDNJE VELIKIH PODJETJIH**

Ljubljana, 3. september 2018

SAŠA PEČNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana, Saša Pečnik študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza metod oblikovanja cen v slovenskih majhnih in srednje velikih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Matejo Bodlaj

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>1 VLOGA CENE PRI DOSEGANJU DOBIČKONOSNOSTI PODJETJA</b> .....	<b>5</b>
<b>2 PROCES OBLIKOVANJA CEN</b> .....	<b>7</b>
<b>2.1 Opredelitev strateške vloge cene</b> .....	<b>8</b>
<b>2.2 Določitev cenovnih ciljev</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3 Ocenitev dejavnikov določanja cen</b> .....	<b>10</b>
2.3.1 Ocena povpraševanja in cenovne elastičnosti povpraševanja .....	11
2.3.2 Definiranje stroškov in povezava stroškov z obsegom prodaje .....	14
2.3.3 Analiza cen in strategij konkurentov .....	16
<b>2.4 Določitev cenovne strategije</b> .....	<b>17</b>
<b>2.5 Izbor metode oblikovanja cen</b> .....	<b>20</b>
<b>2.6 Izvedba in kontrola</b> .....	<b>21</b>
<b>3 METODE OBLIKOVANJA CEN</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1 Metode oblikovanja cen na osnovi stroškov</b> .....	<b>25</b>
3.1.1 Metoda strošek plus .....	26
3.1.2 Metoda določanja cen na podlagi ciljne donosnosti .....	28
3.1.3 Metoda določanja cen na podlagi analize točke preloma .....	29
3.1.4 Metoda določanja cen na podlagi prispevka .....	30
3.1.5 Metoda določanja cen na podlagi mejnih stroškov .....	30
<b>3.2 Metode oblikovanja cen na osnovi konkurence</b> .....	<b>30</b>
<b>3.3 Metoda oblikovanja cen na osnovi povpraševanja</b> .....	<b>33</b>
3.3.1 Metoda oblikovanja cen na osnovi dobre vrednosti .....	37
3.3.2 Metoda oblikovanja cen na osnovi dodane vrednosti.....	38
<b>4 METODE OBLIKOVANJA CEN V MSP</b> .....	<b>39</b>
<b>4.1 Opredelitev MSP</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2 Metode oblikovanja cen v MSP</b> .....	<b>42</b>
<b>5 RAZISKAVA: ANALIZA METOD ODBLIKOVANJA CEN V SLOVENSКИH MSP</b> .....	<b>45</b>
<b>5.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave</b> .....	<b>45</b>
<b>5.2 Metodologija in potek raziskovanja</b> .....	<b>45</b>
<b>5.3 Analiza podatkov</b> .....	<b>48</b>

<b>5.4</b>	<b>Povzetek glavnih ugotovitev in razprava</b> .....	<b>53</b>
5.4.1	Proces in metode oblikovanja cen v praksi.....	53
5.4.2	Težave pri oblikovanju cen.....	55
5.4.3	Povezava med metodami oblikovanja cen in dobičkonosnostjo podjetja .....	56
5.4.4	Priporočila za podjetja .....	58
<b>5.5</b>	<b>Omejitve raziskave in priporočila za prihodnje raziskave</b> .....	<b>59</b>
<b>SKLEP</b>	.....	<b>60</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b>	.....	<b>61</b>
<b>PRILOGE</b>	.....	<b>67</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Prikaz točke preloma in dobička pri različnih cenah .....	29
Tabela 2:	Kategorizacija MSP po priporočilu Evropske komisije .....	40
Tabela 3:	Pregled intervjuvancev, podjetij in izvedenih intervjujev .....	47
Tabela 4:	Povezava metode oblikovanja cen in dobičkonosnosti .....	57

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Tradicionalno (a) in strateško (b) oblikovanje cene .....	7
Slika 2:	Učinek različnih cenovnih elastičnosti na obseg prodaje .....	11
Slika 3:	Različni obliki krivulj povpraševanja .....	12
Slika 4:	Strategije pozicioniranja z vidika cena-korist .....	18
Slika 5:	Strategije uvedbe novega proizvoda na trg .....	19
Slika 6:	Strateško določanje cen.....	21
Slika 7:	Točka preloma .....	28
Slika 8:	Prikaz metode oblikovanja cen na osnovi stroškov in na osnovi povpraševanja ...	34
Slika 9:	Prikaz metode oblikovanja cene na osnovi zaznane vrednosti .....	38

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1:	Prošnja za intervju .....	1
Priloga 2:	Opomnik za poglobljeni intervju.....	2
Priloga 3:	Prepis poglobljenega intervjuja številka 1 .....	3
Priloga 4:	Prepis poglobljenega intervjuja številka 2 .....	7
Priloga 5:	Prepis poglobljenega intervjuja številka 3 .....	12

Priloga 6: Prepis poglobljenega intervjuja številka 4 .....	17
Priloga 7: Prepis poglobljenega intervjuja številka 5 .....	21
Priloga 8: Prepis poglobljenega intervjuja številka 6 .....	24

## **SEZNAM KRATIC**

ang. - angleško

**MSP** – (ang. Small – medium sized enterprises); majhna in srednje velika podjetja

**SURS** – (ang. Statistical Office of the Republic of Slovenia); Statistični urad Republike Slovenije

## UVOD

Že Morris (1987, str. 79) je zapisal, da je osnovno, a najpomembnejše vprašanje, s katerim se pri poslovanju sooča vsako podjetje, kakšno ceno postaviti kupcu za proizvod ali storitev. Cena je pomembno in daleč najbolj zapostavljeno trženjsko orodje. Majhna sprememba cene ima veliko večji vpliv na dobičkonosnost kot ostali elementi trženjskega spleta. V povprečju 5-odstotno povišanje cene vodi do 22-odstotnega povišanja dobička (Hinterhuber, 2004, str. 765). Raziskava McKinseyja (v Hinterhuber, 2004, str. 765) je pokazala, da se sistematičnega oblikovanja cen loteva manj kot 15 % vseh podjetij, ki so sodelovala v njegovi raziskavi. V konkurenčnem okolju je prava cenovna strategija, ki vključuje razumevanje ustvarjanja vrednosti za kupce, določitev primerne cene in prinaša dobiček, ključna (Kienzler & Kowalkowski, 2017). Hinterhuber in Bertini (2011) opozarjata, da pomanjkljivo oblikovana cenovna strategija zavira dobičkonosnost podjetja. Oblikovanje primerne cenovne strategije ni le ključnega pomena, je tudi močno kompleksno (Gijsbrechts, 1993, str. 115). Spremembe v poslovnem okolju podjetja se dogajajo pogosto, ključno pa je, da jih neprestano spremljamo, nadziramo, poskušamo predvideti prihodnje spremembe in temu primerno cene prilagodimo (Shipley & Jobber, 2001, str. 305).

Hinterhuber in Liozu (2017) v svojem prispevku opozarjata na pomanjkanje literature na temo oblikovanja cen v majhnih in srednje velikih podjetjih (v nadaljevanju MSP). Po njihovih besedah je oblikovanje cen v MSP še na začetku.

Namen magistrskega dela je s pomočjo strokovne literature raziskati področje oblikovanja cen v MSP, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. V povezavi z omenjeno temo želim izvesti raziskavo v izbranih podjetjih in pridobiti informacije, kako se v praksi managerji oziroma lastniki MSP lotevajo določanja cen. Rezultati in spoznanja iz raziskave bodo koristili managerjem MSP. Prispevek magistrskega dela bo viden, saj trenutno primanjkuje slovenske literature na področju cen. Managerji bodo dobili vpogled, kako izbor metode oblikovanja cen vpliva na dobiček podjetja, slovenskim raziskovalcem pa bo na voljo raziskava o oblikovanju cen. Tovrstnih raziskav na slovenskem trgu zelo primanjkuje.

Cilji magistrskega dela so:

- s pomočjo relevantne domače in tuje literature predstaviti tradicionalni proces oblikovanja cen in strateško oblikovanje cen;
- s pomočjo strokovne literature predstaviti metode oblikovanja cen;
- z raziskavo, ki bo potekala s pomočjo poglobljenih intervjujev, pridobiti vpogled, kako managerji MSP določajo cene in katero/e metodo/e uporabljajo pri oblikovanju cen;
- s kvalitativno raziskavo omogočiti boljše razumevanje problema oblikovanja cene, s katerim se srečujejo managerji MSP v praksi.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu s pomočjo monografskih in serijskih publikacij ter spletnih virov predstavim proces oblikovanja cen, pri čemer sem osredotočena predvsem na metode oblikovanja cen in njihov vpliv na dobičkonosnost. Prevladujejo tuja literatura in viri. V empiričnem delu magistrskega dela uporabim kvalitativno raziskavo z uporabo deduktivnega raziskovalnega pristopa.

V prvem poglavju prikažem vlogo cene in njen vpliv na dobičkonosnost podjetij. V drugem poglavju podrobno opišem celoten proces oblikovanja cen in poudarim razlike med tradicionalnim in strateškim oblikovanjem cen. Tretje poglavje je namenjeno vpogledu v tri glavne metode oblikovanja cen, ki so osrednja tema magistrskega dela. V četrtem poglavju opredelim MSP in predstavim prispevek le-teh za slovensko in evropsko gospodarstvo ter način oblikovanja cen v MSP. V petem poglavju opišem empirično raziskavo o metodah oblikovanja cen v slovenskih MSP, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, in predstavim ugotovitve, omejitve in priporočila za nadaljnje raziskovalce. Nazadnje sledi še sklep, kjer povzamem pomembna dejstva in ugotovitve magistrskega dela.

## **1 VLOGA CENE PRI DOSEGANJU DOBIČKONOSNOSTI PODJETJA**

Kako velik vpliv ima sprememba cene na potrošnjo in posledično na dobiček, prikazujeta Dolgui in Proth (2010), ki navajata, da sprememba cene za 1 % vpliva na spremembo v dnevni potrošnji za 10 %. Avtorja trdita, da lahko podjetje konkurenčnost dosega na tri načine: z znižanjem proizvodnih stroškov, s povišanjem tržnega deleža in/ali s prilagoditvijo cene tržnim razmeram. Najhitrejši in najpreprostejši način povišanja konkurenčnosti, ki vpliva na dobiček, je sprememba oziroma pravilna določitev cene (Dolgui & Proth, 2010, str. 101).

Kotler in Armstrong (2014, str. 312) opredelita ceno kot vsoto denarja, ki jo morajo kupci plačati za proizvod ali storitev. Dodajata, da je cena vsota vseh vrednosti, ki se jim kupec odpove, da bi pridobil koristi proizvoda ali uporabe storitve. Cena je edini element trženjskega spleta, ki ustvarja prihodek (Nessim & Dodge, 1995; Shipley & Jobber, 2001; Dolgui & Proth, 2010; Shailender & Hawati, 2013; Kotler & Armstrong, 2014; Flatten, Engelen, Möller & Brettel, 2015; De Toni, Milan, Evandro, Saciloto & Larentis, 2017).

Zgodovinsko gledano je bila cena edini dejavnik, ki je vplival na nakupno odločitev porabnika. V zadnjih desetletjih na nakupno odločitev ne vpliva le cena, ampak tudi necenovni dejavniki. Še vedno pa ostaja cena eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na tržni delež in dobičkonosnost podjetja. Je najbolj prilagodljiv element trženjskega spleta. Za razliko od lastnosti proizvoda in tržnih poti lahko ceno hitro spremenimo (Kotler & Armstrong, 2014, str. 312). Ravno zaradi možnosti hitre prilagoditve na nepričakovane spremembe v okolju predstavlja cena glavni element

konkurenčnega pozicioniranja na trgu. Cena ne vpliva le na kupce, temveč tudi na druge interesne skupine podjetja, kot so konkurenca, dobavitelji, distributerji in država (Shipley & Jobber, 2001, str. 301).

V primeru, da določimo ceno svojemu proizvodu nižje, kot jo za podoben proizvod zaračunava konkurent, z namenom povečanja prodaje svojega proizvoda, predstavlja naša cena izgubljeni potencialni dobiček od prodaje tega proizvoda oziroma implicitni izdatek. Učinkovito določanje cene se izraža preko dobrega pozicioniranja proizvoda na trgu in skupne dobičkonosnosti preko celotnega življenjskega cikla proizvoda. Učinkovito kombiniranje cene in kakovosti pa se kaže v ugodnem strateškem pozicioniranju in visokih dobičkih proizvoda. Elementi trženjskega spleta vplivajo drug na drugega, imajo sinergijski učinek. Vsak element trženjskega spleta mora podpirati in krepiti ostale elemente (Nessim & Dodge, 1995, str. 14–16).

Ustvarjanje in zagotavljanje edinstvene vrednosti potencialnim kupcem ter pridobivanje trajne konkurenčne prednosti so pri trženju najbolj pomembni. Trženjski splet je orodje, ki ga odločevalci v podjetju uporabljajo za učinkovito trženje proizvodov (Londhe, 2014, str. 335). Avtor navaja, da je trženjski splet konceptualni okvir, ki managerjem omogoča prilagoditev ponudbe proizvoda kupčevim potrebam. Trženjski splet je doživel veliko prilagoditev. McCarthy (v Londhe, 2014, str. 335–336) predstavi trženjski splet kot model 4P (cena, proizvod, tržne poti in trženjsko komuniciranje), Booms in Bitner pa nadgradita obstoječ model v 7P, kamor dodata še ljudi, proces in fizične dokaze. Lauterborn (v Goi, 2009, str. 4) kot kritiko na model 4P oblikuje vzporedni model, in sicer model 4C (porabnik, stroški, komunikacija, priročnost), ki se za razliko od modela 4P osredotoča na porabnika in ne na proizvod. Čeprav je danes še vedno prevladujoči model trženjskega spleta model 4P, v literaturi zasledimo veliko kritik (Möller, 2006; Goi, 2009; Londhe, 2014). Londhe (2014, str. 338–339) predlaga nov model, ki temelji na vrednosti – poimenuje ga 4 trženjske vrednosti (ang. *4 values marketing*). Predlagani elementi trženjskega spleta so cenjeni kupci (ang. *valued customers*), vrednost za tržnike (ang. *value to marketer*), vrednost za kupce (ang. *value to the customers*) in vrednost za družbo (ang. *value to society*). Kot prednost omenjenega modela navaja strateško trženjsko usmerjenost in s tem boljše razumevanje kupčevih potreb ter želja.

Monroe (2003) poudarja določanje cene kot eno najpomembnejših odločitev, ki jo mora sprejeti manager. Managerji, vključeni v proces določanja cene, morajo razumeti kupčevo zaznavo cen, morajo vedeti, kako razviti zaznano vrednost ter kakšni so notranji in relevantni stroški proizvodnje določenega proizvoda ter morajo upoštevati cenovne cilje podjetja in cenovno pozicioniranje podjetja na trgu. Tudi Hinterhuber (2008) trdi, da imajo cene močan vpliv na dobičkonosnost podjetja, uporaba metod določanja cen pa se razlikuje po panogah in tržnih razmerah.

S kratkoročnim pogledom na oblikovanje cen podjetje doseže le nižji obseg prodaje, izgubo kupcev, izgubo tržnega deleža ter zmanjšan dobiček. Za razvoj strateškega



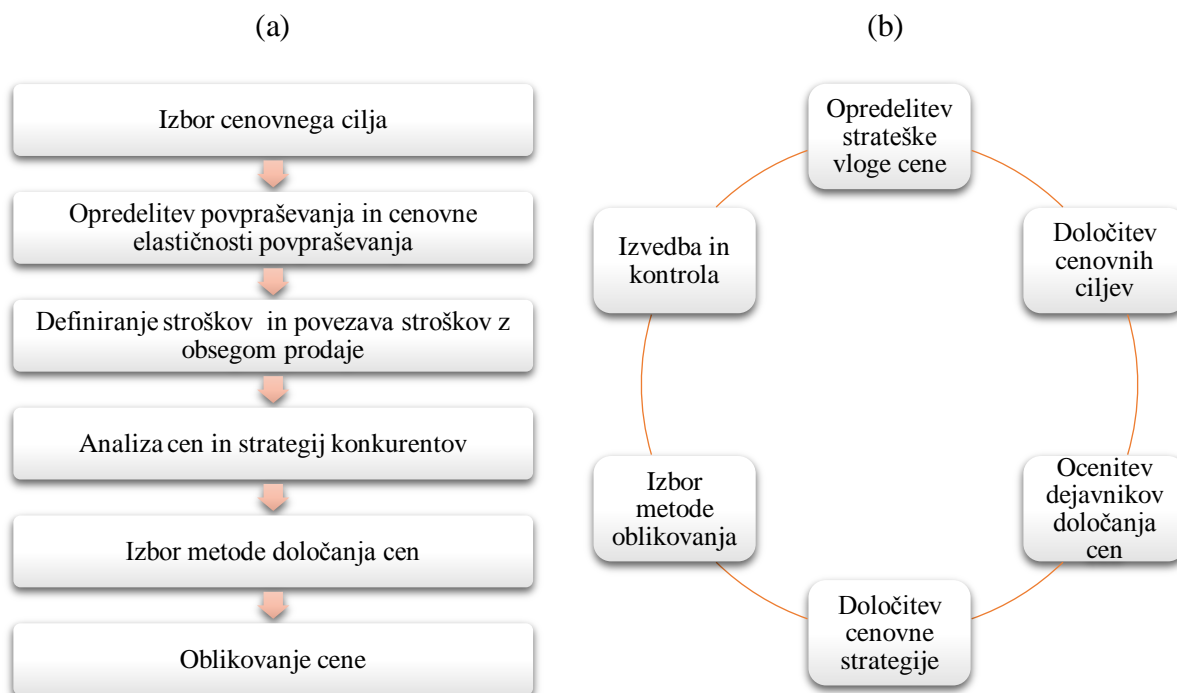
oblikovanja cene je potrebnih veliko časa in veliko sprememb. Lancioni (2005) predlaga, da podjetja začnejo s spremembami tako, da najprej razvijejo letni plan določanja cene, v katerem določijo cenovne cilje, metode oblikovanja cen in definirajo aktivnosti, ki so potrebne za doseg letnega plana. S tako oblikovanim planom se bo počasi začela spreminjati kultura podjetja, dolgoročni dobiček pa bo začel naraščati.

Kljub veliki pomembnosti cene na dobičkonosnost podjetij je člankov na temo oblikovanja cen, v primerjavi z ostalo trženjsko literaturo, malo. Liozu in Hinterhuber (2012) ugotavljata, da članki na temo določanja cen predstavljajo manj kot 2 % vseh objavljenih člankov v trženjskih revijah.

## 2 PROCES OBLIKOVANJA CEN

V literaturi zasledimo dva vidika oblikovanja cen, in sicer tradicionalno oblikovanje cen ter strateško oblikovanje cen. Nagle in Holden (2002, str. 1–8) trdita, da je razlika med tradicionalnim in strateškim oblikovanjem cene ravno v odzivu podjetij na spremembo tržnih pogojev ter njihovo proaktivno določanje. S strateškim oblikovanjem cen dosežemo ravnotežje med željami porabnikov, da za ceno, ki jo plačajo, dobijo dobro vrednost, in potrebo podjetja, da pokrije stroške ter doseže dobiček. Zelo pomembno je, da trženjski in finančni oddelek delujeta skupaj za doseg enega cilja – dobičkonosnosti. Slika 1 prikazuje razliko med tradicionalnim in strateškim oblikovanjem cene.

Slika 1: Tradicionalno (a) in strateško (b) oblikovanje cene



Vir: Hutt & Speh (2013) in Shipley & Jobber (2001).

Slika 1(a) prikazuje tradicionalno oblikovanje cen. Hutt in Speh (2013, str. 289) v oblikovanje cene vključujeta zaporedje korakov, ki so: izbor cenovnega cilja, ocena povpraševanja in cenovne elastičnosti povpraševanja, definiranje stroškov in povezava stroškov z obsegom prodaje, analiza cen in strategij konkurentov ter oblikovanje cene. Kotler (2004, str. 473) opredeli proces oblikovanja podobno, kot ga opredeljujeta Hutt in Speh (2013), le da pred zadnji korak doda izbor metod oblikovanja cen (na sliki 1(a) prikazano s prekinjeno črto). Slika 1(b) prikazuje strateško oblikovanje cen kot kolo oblikovanja cen, ki ga v svojem prispevku prikazujeta Shipley in Jobber (2001, str. 302–303). Menita, da je proces oblikovanja cen aktivnost, ki mora biti ponovljena ob vsaki spremembi v poslovnem okolju podjetja. Slika 1(b) prikazuje kolo oblikovanja cen kot neprekinjen in ponavljajoč se proces.

Kot lahko vidimo, strateško oblikovanje cen zajema nekaj korakov, ki jih tradicionalno ne. V nadaljevanju podrobneje opišem korake glede na kolo oblikovanja cen. Pri vsakem koraku prikažem še razlikovanje od tradicionalnega pristopa oblikovanja cen. Pri tem je treba poudariti še, da je analiza stroškov in konkurentov, kot ju navaja tradicionalno oblikovanje cen, pri strateškem oblikovanju cen upoštevano v koraku ocenitev dejavnikov določanja cen.

## **2.1 Opredelitev strateške vloge cene**

Shipley in Jobber (2001, str. 302) kot logičen začetek procesa oblikovanja cen navajata opredelitev strateške vloge cene v trženjski strategiji. Treba je določiti pomen cene: ali bo njen pomen manjši, le podporni ali pa bo njena vloga vidna. Cena igra podporno vlogo predvsem v tehnoloških procesih, ki so oblikovani specifično po potrebah kupcev. V tem primeru je kupcem pomembnejši končni proizvod, na primer po meri narejen robot, kot pa cena, ki jo bodo za ta robot plačali. Kadar cena igra strateško vlogo v trženjski strategiji, velikokrat simbolizira določene značilnosti proizvoda. Visoka cena proizvoda signalizira superiorno vrednost le-tega. Prvi korak je zelo pomemben, saj z njim gradimo ugled podjetja, ki ga ne moremo spremeniti čez noč. Opredelitev strateške vloge cene tradicionalno oblikovanje cen ne zajema.

Hinterhuber (2004, str. 766) je na primeru ameriške farmacevtske industrije pokazal, da gre do visok tržni delež in visoke cene skupaj z roko v roki. Namreč, eden izmed mitov v tradicionalnem oblikovanju cen je, da pri uvedbi novega proizvoda postavimo nizke cene za pridobivanje tržnega deleža. To je preprosto nepravilno, še več, za tekstilno, farmacevtsko, avtomobilsko in kemično industrijo običajno ravno tržni vodja zaračunava najvišje cene proizvodov. Tradicionalno razmišljanje pri oblikovanju cen je, da je zaračunavanje visokih cen primerno le za zadovoljevanje potreb določenih tržnih niš. Pri strateškem oblikovanju cen je razmišljanje nekoliko drugače – zasledovanje cilja tržnega deleža z visokimi cenami je mogoče, če cene resnično izražajo visoko vrednost proizvoda v očeh kupca. Cena, ki jo določi podjetje, mora ustrezati vrednosti proizvoda v očeh kupca.

Če je cena nižja od kupčeve dobljene vrednosti proizvoda, podjetje ne bo dosegalo možnih potencialnih dobičkov, če pa je cena postavljena previsoko, bo podjetje zamudilo priložnost za ustvarjanje dobičkov (Nagle & Holden, 2002, str. 153–156).

## 2.2 Določitev cenovnih ciljev

Tradicionalen pristop k oblikovanju cen pravi, da mora biti izbran cenovni cilj v skladu s cilji trženjskega oddelka in s cilji podjetja kot celote. Vsako podjetje deluje v poslovnem okolju, na katerega vpliva več različnih notranjih in zunanjih dejavnikov, ki jih mora podjetje upoštevati pri izbiri cenovnega cilja (Hutt & Speh, 2013, str. 289). Natančneje kot so cilji določeni, lažje je nadaljnje oblikovanje cen (De Toni, 2017, str. 122). Najpogosteje zastavljeni cilji so (Kotler, 2004, str. 473–475):

- preživetje, ki je lahko le kratkoročen cilj. Podjetja, ki si za cilj zastavijo preživetje, jih po navadi pestijo močna konkurenca, prevelike zmogljivosti ali spreminjajoče se želje porabnikov. Dolgoročno mora podjetje vedeti, kako dodati vrednost, saj bo v nasprotnem primeru prenehalo poslovati;
- maksimizacija tekočega dobička, denarnega toka ali stopnje donosnosti naložb. Za sledenje omenjeni strategiji mora podjetje dobro poznati svojo funkcijo povpraševanja in stroškov, ki ju je težko oceniti. Ob močnem zasledovanju tekočega dobička lahko podjetje zanemara ostale necenovne elemente trženjskega spleta in odzive konkurentov, ki prav tako vplivajo na ceno proizvoda. To lahko vodi do izgube dolgoročne uspešnosti;
- maksimalni tržni delež, saj so podjetja prepričana, da večji obseg prodaje vodi do nižjih stroškov na enoto proizvoda in posledično do večje dobičkonosnosti. Podjetja predvidevajo, da je trg cenovno občutljiv, zato postavijo najnižjo možno ceno. Nizka cena spodbuja rast trga ter odvrne dejansko in potencialno konkurenco. Podjetja se zavedajo, da se proizvodni stroški zmanjšujejo s pridobivanjem proizvodnih izkušenj;
- maksimalno posnemanje smetane. Podjetja določijo proizvodom ali storitvam visoko ceno. Strategija je smiselna, če dovolj veliko število kupcev ustvarja veliko tekoče povpraševanje, če proizvodni stroški na enoto pri majhnem obsegu poslovanja niso tako visoki, da bi izničili prednost visoke cene, če visoka začetna cena ne privabi na trg še več konkurentov in če visoka cena posreduje podobo odličnega proizvoda;
- vodstvo v kakovosti proizvoda. Podjetja gradijo prednosti proizvodov z inovativnimi značilnostmi in koristni ter tako postanejo tržni vodja v kakovosti proizvoda.

Kako pomembno je, da je cenovni cilj poenoten s cilji podjetja kot celote, prikazujem s spodnjima strategijama. DuPontova strategija se osredotoča na proizvode z visokimi maržami. Cene proizvodov so postavljene visoko in se nižajo s širitvijo trga ter intenzivnostjo konkurence. Dowova strategija pa se osredotoča na proizvode z nizkimi maržami. Cene proizvodov so postavljene nizko z namenom, da se najprej pridobi dominantni tržni delež, nato pa se le-ta vzdržuje (Hutt & Speh, 2010, str. 289).

Schlissel (v Avlonitis & Indounas, 2005, str. 48) je v svoji raziskavi ugotovil, da ameriška storitvena podjetja za zatiranje škodljivcev v največji meri zasledujejo cilj maksimizacije dobička in cilj doseči zadovoljivo stopnjo dobička. Podobno ugotovitev sta prikazala tudi Morris in Fuller (v Avlonitis & Indounas, 2005, str. 48), ki sta raziskovala cilje ameriških računovodskih podjetij, kjer je najpogosteje zastavljen cilj zadovoljiva stopnja kratkoročnega dobička. V raziskavi 45 gradbenih podjetij, katerih cilje sta raziskovala Median in Chin (v Avlonitis & Indounas, 2005, str. 48), se je izkazalo, da so najpogosteje zastavljeni cilji povezani s stroški.

Pri strateškem oblikovanju cen, poleg vsega navedenega, Shipley in Jobber (2001, str. 302–303) opozarjata, da se cilji in strategije v podjetju skozi čas spreminjajo, zato je potrebno fleksibilno določanje le-teh. Za podjetje, ki zasleduje strategijo rasti za določen proizvod, bi cenovni cilj lahko bil pridobivanje tržnega deleža in/ali rast obsega prodaje. V kasnejšem življenjskem ciklu proizvoda se trženjska strategija lahko spremeni na strategijo zadrževanja kupcev, ustrezen cenovni cilj pa bi lahko bil osredotočanje na kratkoročen dobiček. Nadalje avtorja opozarjata, da se vsi cilji medsebojno ne podpirajo oziroma so si v nasprotju, zato jih je treba razvrstiti po vrstnem redu. Zasledovanje maksimizacije obsega prodaje lahko vodi do nižjih dobičkov, močno zasledovanje dobička pa je lahko v nasprotju z družbenimi cilji podjetja (Avlonitis & Indounas, 2005, str. 48). Najpomembnejše je, da podjetje postavi cenovni cilj, ki omogoči določitev poštene cene v očeh kupca in podjetja. Poleg tega se mora podjetje zavedati, da je cenovnih ciljev več in se skozi čas, skupaj s trgom, spreminjajo. Zato je treba cilje razvrstiti vedno, ko se spremeni cena proizvoda (Shipley & Jobber, 2001, str. 303). Cenovni cilji so odvisni tudi od tipa proizvoda, zato se sčasoma spreminjajo ne le znotraj podjetja, ampak tudi znotraj posamezne poslovne enote. So osnova za učinkovito dolgoročno in srednjeročno oblikovanje cen (Hinterhuber, 2004, str. 768). V literaturi zasledimo, da managerji velikokrat postavijo napačno ceno zaradi neprimerno zastavljenih cenovnih ciljev glede na zunanje in notranje okolje podjetja (Carricano, 2014). Napačna cena je lahko tudi posledica zasledovanja le ene metode oblikovanja cen in ignoriranja ostalih dveh pomembnih dejavnikov ter nezavedanja, da se morajo cene prilagajati glede na razmere v okolju podjetja (Iyer, Xiao, Sharma & Nicholson, 2015, str. 7). Iyer, Xiao, Sharma in Nicholson (2015, str. 8) pri vzrokih za napačno oblikovanje cen poudarijo tudi individualne dejavnike managerjev.

### **2.3 Ocenitev dejavnikov določanja cen**

Učinkovito oblikovanje cen je odvisno od različnih notranjih in zunanjih dejavnikov podjetja, najpomembnejši pa so povpraševanje kupcev, konkurenca in struktura stroškov v podjetju (Shipley & Jobber, 2001, str. 304, Hinterhuber, 2004, str. 768).

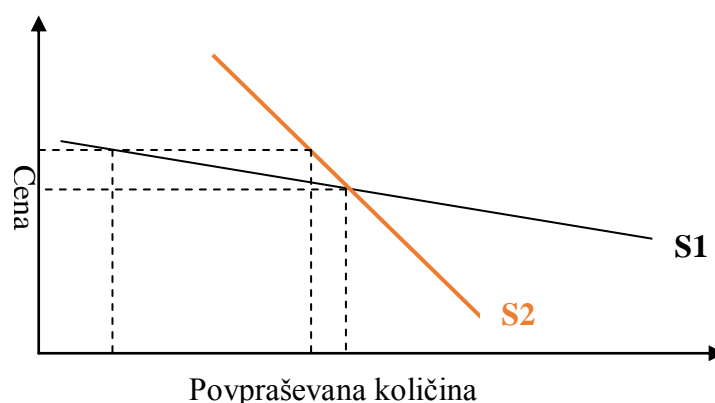
Podjetja si morajo odgovoriti na tri vprašanja: kakšen vpliv ima cena na obseg prodaje in dobiček, kako bo na različne cenovne strategije reagirala konkurenca in kakšna je ekonomska vrednost proizvoda za posamezen segment (Hinterhuber, 2004, str. 768).

Kot lahko vidimo, strateško oblikovanje cen v enem koraku zajame, kar tradicionalno oblikovanje cen opisuje v treh korakih, ki so ocena povpraševanja in cenovne elastičnosti povpraševanja, definiranje stroškov in povezava stroškov z obsegom prodaje, analiza cen in strategij konkurentov.

### 2.3.1 Ocena povpraševanja in cenovne elastičnosti povpraševanja

Da ocenimo krivuljo povpraševanja, mora podjetje razumeti, kaj vpliva na cenovno občutljivost kupcev. Manj kot so kupci cenovno občutljivi, bolje je za podjetje. Določevalci cene morajo poznati cenovno elastičnost povpraševanja. Vedeti morajo, ali je za določen proizvod povpraševanje bolj elastično ali bolj neelastično. Če se pri spremembi cene povpraševanje ne spremeni za veliko, pravimo, da je povpraševanje cenovno neelastično. Če pa se ob spremembi cene povpraševanje občutno spremeni, je povpraševanje cenovno elastično. Večja kot je sprememba povpraševanja ob spremembi cene za 1 %, bolj elastično je povpraševanje (Kotler, 2004, str. 475–478). Slika 2 prikazuje, kako različna cenovna elastičnost povpraševanja vpliva na obseg prodaje.

*Slika 2: Učinek različnih cenovnih elastičnosti na obseg prodaje*



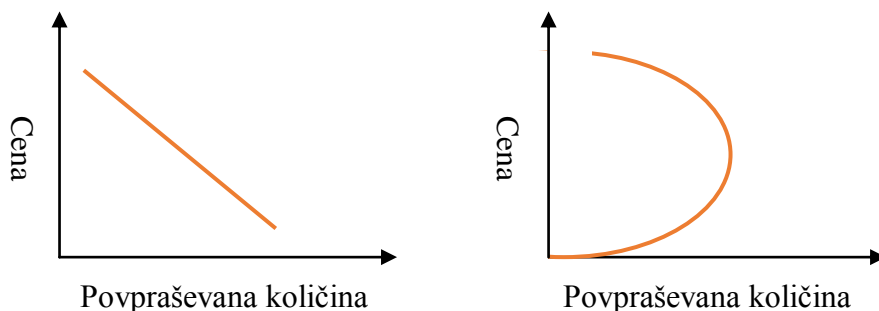
*Vir: Shipley & Jobber (2001).*

Krivulja povpraševanja S1 prikazuje cenovno elastično povpraševanje, ki je značilno za segment z višjo cenovno občutljivostjo. Krivulja S2 prikazuje cenovno neelastično povpraševanje, ki je značilno za kupce z nižjo cenovno občutljivostjo. Če se cena spremeni za 1 %, se obseg povpraševanja spremeni za manj kot 1 %. Učinka cene na dobičkonosnost ne moremo meriti brez analize stroškov. Znano je, da v primeru cenovno elastičnega povpraševanja (krivulja S1) celotni stroški in celotni prihodki padajo, medtem ko v primeru neelastičnega povpraševanja (krivulja S2) celotni stroški padajo, celotni prihodek pa narašča (Shipley & Jobber, 2001, str. 304–305). V tem delu je treba omeniti še dolgoročno cenovno elastičnost, ki se razlikuje od kratkoročne. Kupci, kljub povišanju cene, še vedno kupujejo proizvod pri istem dobavitelju, ampak navsezadnje ga bodo zamenjali. V tem primeru je povpraševanje bolj elastično na dolgi rok. Prodajalci ne

morejo poznati učinka spremembe cene na povpraševanje, dokler ne mine nekaj časa (Kotler, 2004, str. 477–478).

Veliko podjetij oceno povpraševanja pred postavitvijo cene kar izpusti, saj se zanašajo na dobro oceno presoje managementa. Podjetja bi morala oceniti povpraševanje po posameznem segmentu. Še posebej pomembna je ocena obsega prodaje pri različnih nivojih cen. To pa zahteva oceno števila kupcev, prodanih količin in cenovne občutljivosti kupcev. Naklon krivulje povpraševanja je odvisen od veliko dejavnikov, kot so potrebe kupcev, nakupovalne navade, znanje kupcev, zaznano tveganje, proračun kupcev in ostali konkurenčni dejavniki. Krivulje povpraševanja s padajočim naklonom (slika 3, prvi graf) so značilne za trge, kjer kupci dobro poznajo dobavitelje in blagovne znamke, motivi za nakup pa so večinoma ekonomski, ki odražajo potrebo po pridobitvi vrednosti za denar. V tem primeru je povpraševanje obratno sorazmerno s ceno. Druga krivulja povpraševanja, ki je prikazana na sliki 3, pa je značilna za trge, kjer kupci nimajo dobrega znanja o proizvodu in imajo različne potrebe ter navade. Če podjetje postavi ceno 0, za kupce proizvod nima vrednosti in ga ne bodo kupili. Kupci kupujejo takšne proizvode, da bi dajali vtis (razkošni avtomobili) ali zaradi nepoznavanja proizvoda, in višjo ceno povezujejo z večjimi koristmi ali pa kupujejo po načelu »kar plačaš, to dobiš« (Shipley & Jobber, 2001, str. 304).

Slika 3: Različni obliki krivulj povpraševanja



Vir: Shipley & Jobber (2001).

Shipley in Jobber (2001, str. 304–305) navajata, da je za učinkovito oblikovanje cen nujno potrebno razumevanje cenovne občutljivosti kupcev. Ocena cenovne občutljivosti kupcev ni lahka in po navadi tudi ne preveč natančna. Podjetja za pridobivanje ocene cenovne občutljivosti uporabljajo različne metode, kot so tehnika nakupnega odziva (ang. *buy-response technique*), poizkusi v prodajalnah, trženjski testi, analiza ekonomske vrednosti za kupce in podobno. V grobem pa si lahko pomagamo z naslednjim dejstvom: cenovna neobčutljivost bo višja za proizvode, ki jih kupci nujno potrebujejo, se močno razlikujejo od podobnih proizvodov, imajo nizko število konkurentov, so kompleksni in težko primerljivi, so komplementarni ostalim visokocenovnim proizvodom, vključujejo visoke stroške zamenjave dobavitelja, kupci njihovo ceno jemljejo kot kazalec kakovosti in jih

kupujejo zaradi ugleda, predstavljajo majhen del kupčevega celotnega izdatka, cena je lahko deljena med številne kupce.

Pri oceni povpraševanja je treba upoštevati tudi spremenjeno povpraševano količino skozi življenjski cikel proizvoda. Namreč, krivulja povpraševanja ne ostane stacionarna, ampak se premika tudi levo in desno glede na trženjske aktivnosti ali glede na spremembe v okolju podjetja. Ob pojavu recesije ali zmanjšanja kakovosti proizvoda se krivulja povpraševanja, ne glede na kateri točki se nahajamo, premakne levo, kar pripelje do zmanjšanja obsega prodaje. Krivulja povpraševanja se premakne desno ob izboljšavi proizvoda ali ob umiku konkurenta s trga, obseg prodaje pa se poveča (Shipley & Jobber, 2001, str. 305).

Strateško oblikovanje cen daje poudarek predvsem vrednosti proizvoda. Zato je za učinkovito oblikovanje cen potrebno dobro razumevanje vrednosti proizvoda za kupca (Nagle & Holden, 2002, str. 108).

Nagle in Holden (2002, str. 74–80) ločita tri vrednosti, pri čemer je končna cena proizvoda ekonomska vrednost proizvoda:

- referenčna vrednost (ang. *reference value*) je strošek konkurentovega proizvoda, ki ga kupec vidi kot najboljšo alternativo za naš proizvod;
- razlikovalna vrednost (ang. *differentiation value*) je vrednost lastnosti proizvoda, ki se razlikuje od proizvoda, ki je najbližji nadomestek našemu proizvodu. Če so lastnosti proizvoda, ki razlikujejo naš in konkurentov proizvod, kupcem všeč, je razlikovalna vrednost pozitivna. Če kupci razlikovalnih lastnosti našega proizvoda ne marajo, je razlikovalna vrednost negativna;
- ekonomska vrednost proizvoda (ang. *product's economic value*) je vsota cene proizvoda, ki je najboljša kupčeva alternativa (referenčna vrednost), in vrednosti, za katero se naš proizvod razlikuje od najboljše alternative (razlikovalna vrednost).

V nadaljevanju predstavljam dejavnike, ki vplivajo na zaznavo ekonomske vrednosti proizvoda. To so (Nagle & Holden, 2002, str. 82–104):

- učinek referenčne cene (ang. *reference price effect*): višja kot je cena proizvoda glede na kupčeve zaznane alternative, višja je njihova cenovna občutljivost;
- učinek težke primerjave (ang. *difficult comparison effect*): če kupci težje primerjajo ceno znanega proizvoda s potencialnimi možnostmi nakupa drugega proizvoda, se kupci cenovno manj občutljivi;
- učinek stroškov menjave (ang. *switching cost effect*): večja kot je naložba, specifična za posamezen izdelek, ki jo mora kupec narediti za zamenjavo dobaviteljev, manjša je cenovna občutljivost kupca;
- učinek cena-kakovost (ang. *price-quality effect*): kupci so manj cenovno občutljivi na ceno proizvoda, če višja cena signalizira boljšo kakovost proizvoda.

- učinek izdatkov (ang. *expenditure effect*): kupci so cenovno bolj občutljivi, če je izdatek večji del kupčevega celotnega dohodka;
- učinek končne koristi (ang. *end-benefit effect*): o njem govorimo, ko je nakup posameznega izdelka nujen za dosego večje koristi. Da lahko naredimo sirovo pito, moramo kupiti sir in še druge sestavine. Učinek končne koristi razdelimo na pridobljeno povpraševanje (ang. *derived demand*) in cenovni delež (ang. *price proportion*). Bolj kot so kupci občutljivi na stroške končne koristi, višja bo cenovna občutljivost kupca na ceno posameznega proizvoda, ki prispeva h končni koristi in manjši kot je delež stroška proizvoda v celotnem nakupu za dosego končne koristi, manj so kupci občutljivi na cenovne razlike tega proizvoda;
- učinek deljenih stroškov (ang. *share-cost effect*): večji kot je del stroškov, ki jih nosi nekdo drug in ne kupec, manj so kupci cenovno občutljivi na spremembo cene;
- učinek poštenosti (ang. *fairness effect*): kupci so bolj občutljivi na ceno proizvoda, če je le-ta izven ranga, ki ga kupci zaznavajo kot pošten ali razumljiv;
- učinek uokvirjanja (ang. *framing effect*): kupci so bolj cenovno občutljivi, kadar zaznajo ceno kot izgubo in ne izpad dobička. Prav tako so kupci bolj občutljivi, če je cena, ki jo plačamo, cena za posamezen proizvod in ne za sveženj proizvodov.

Hutt in Speh (2013, str. 290–295) prav tako trdita, da je za učinkovito cenovno politiko potrebno osredotočanje na vrednost, ki jo kupci pripisujejo proizvodu ali storitvi, in ne na proizvodne stroške plus želeni pribitek, kar je značilno za tradicionalno trženje. Avtorja zagovarjata razlikovanje proizvodov preko ustvarjanja vrednosti za kupce in ne preko cen.

### 2.3.2 Definiranje stroškov in povezava stroškov z obsegom prodaje

Stroški določajo najnižjo ceno, ki jo podjetje lahko zaračuna za svoj proizvod. Cena mora pokriti stroške proizvodnje, distribucije in prodaje proizvoda ter prinesiti zadovoljiv donos za tveganja in napore (Kotler, 2004, str. 478). Kotler (2004, str. 478–480) razdeli stroške, ki so pomembni za oblikovanje cene, na fiksne in variabilne, njihova vsota pa predstavlja celotne stroške. Podjetje želi zaračunati ceno, ki bo pokrila vsaj celotne proizvodne stroške za dano raven proizvodnje. Stroški se spreminjajo z obsegom proizvodnje in izkušnjami. Avtor zagovarja, da mora podjetje, če želi oceniti dejansko dobičkonosnost poslovanja, uporabiti metodo porazdelitve stroškov po aktivnostih poslovnega procesa (metoda ABC), ki fiksne in variabilne stroške pripiše vsakemu kupcu. Druga metoda, ki jo predstavi Kotler (2004, str. 480), je metoda ciljnega določanja stroškov. Določevalci cene izvedejo tržno raziskavo, da ugotovijo, katere so zelene lastnosti proizvoda. V naslednjem koraku določijo ceno proizvodu, pri čemer upoštevajo njegovo privlačnost in cene konkurentov. Od cene odštejejo želeni dobiček, ostanek pa predstavljajo stroški, ki jih morajo doseči. Sledi proučevanje vsakega stroškovnega elementa (oblikovanje, razvoj, proizvodnja in prodaja). Če projekcije dejanskih stroškov ne dosegajo ciljnih stroškov, najverjetneje proizvoda sploh ne razvijejo, saj se ne bi mogel prodajati po ciljni ceni in dosežati ciljnega dobička.



Kritika, ki jo dodajata Hutt in Speh (2013, str. 295–296) je, da imajo podjetja močno notranjo orientacijo pri določanju cene. Namreč, osnova za cene so le stroški, ceno pa določijo na podlagi stroška na enoto proizvoda, ki mu dodajo še določen odstotek za dosego dobička. Takšen pogled je značilen za tradicionalno oblikovanje cen. Ta metoda zanemarija kupčevo zaznavo vrednosti proizvoda, konkurenco ter povezavo med obsegom prodaje in dobičkom. Nagle in Holden (2002, str. 15), ki sta zagovornika strateškega oblikovanja cen, dodajata, da stroški ne smejo definirati cene, predstavljajo pa kritično vlogo pri določanju cenovne strategije. Določevalci cene se morajo zavedati, da cene vplivajo na obseg prodaje, ta pa na stroške in ne obratno.

Zelo pomembno je, da vemo, katere stroške upoštevati pri določanju cene, saj niso vsi relevantni. Upoštevamo le inkrementalne (dodatne) stroške (ang. *incremental costs*) in izogibne stroške (ang. *avoidable costs*). Inkrementalni stroški so stroški, ki se spremenijo (padejo ali narastejo), če se spremeni cena in posledično tudi dobičkonosnost. Torej, inkrementalni stroški so stroški, povezani s spremembo cene in prodaje. Ker cenovne odločitve vplivajo na obseg prodaje, so variabilni stroški vedno tudi inkrementalni stroški pri določanju cene. Fiksni stroški pri določanju ravni cene, ki bo prinesla maksimalni dobiček, v večini primerov niso inkrementalni stroški, saj jih ne definira količina prodanih proizvodov. Tisti fiksni stroški, ki pa predstavljajo inkrementalne stroške, morajo biti pravilno definirani. To so stroški, ki so direktni rezultat uvedbe nove, spremenjene cene (na primer, strošek tiskanja novih menijev v restavraciji zaradi spremenjenih cen). Izogibni stroški so stroški, ki se še niso zgodili ali bi lahko bili drugačni (na primer strošek prodaje proizvoda, strošek dobave proizvoda kupcem, nadomestitev prodanega proizvoda v skladišču). Podjetja ne bi smela slediti metodi LIFO (ang. *last-in, first-out*), temveč metodi FIFO (ang. *next-in, first-out*). Z napačnim pogledom na pretekle stroške bi podjetje lahko prodalo svoje izdelke preveč poceni. Z napačno obravnavo neinkrementalnih fiksnih stroškov podjetje lahko spregleda zelo dobičkonosne priložnosti, kjer je cena primerna za več kot le kritje dodatnih stroškov. Definiranje resničnih in pravih stroškov je pomembno za točen izračun prispevka za kritje (ang. *contributonal margin*). Ta predstavlja delež cene, ki poveča dobiček – to je vse, kar je nad delom cene, potrebnim za kritje inkrementalnih, variabilnih stroškov prodaje. Prispevek za kritje, izražen v EUR, je razlika med ceno proizvoda in variabilnimi stroški na enoto. Razumevanje, kako bodo spremembe v prodaji vplivale na dobičkonosnost proizvoda, je le prvi korak za učinkovito določanje cene (Nagle & Holden, 2002, str. 17–33).

Gledano dolgoročno, da lahko podjetje posluje dobičkonosno, mora cena proizvoda presegati povprečne stroške na enoto. Kratkoročno, zaradi nepredvidljivih okoliščin, lahko podjetja oblikujejo ceno tudi pod povprečnimi stroški na enoto. Takšni primeri so uvedba novega proizvoda, prodaja stare zaloge, pridobitev ključnega kupca in podobno. Cena, ki je nad neposrednimi stroški na enoto, zagotavlja doprinos k fiksnim stroškom ter dobiček (Shipley & Jobber, 2001, str. 307).

Hinterhuber (2004, str. 774–775) predlaga tako imenovano analizo strošek-obseg prodaje-dobiček (ang. *cost-volume-profit analysis*; v nadaljevanju CVP), ki je odvisna od prispevka za kritje. Prispevek za kritje (marža) je izračunan kot razlika med neto prihodki in variabilnimi stroški za določen proizvod. Analiza pove, za koliko se mora obseg prodaje povečati ali kakšno je lahko največje znižanje obsega prodaje pri predvidenih povišanjih ali znižanjih cene za doseg različnih višin marže. Z drugimi besedami, analiza nam omogoča, da si odgovorimo na vprašanje: »Za koliko se nam lahko zniža obseg prodaje ob 10-odstotnem povišanju cen, da obdržimo isto stopnjo dobička?« Formula za analizo CVP je naslednja:

$$\text{Točka preloma zaradi spremembe cene} = \frac{-(\% \text{ sprememba cene})}{\% \text{ prispevek za kritje} + (\% \text{ sprememba cene})} = \frac{-\Delta P}{CM + \Delta P} \quad (1)$$

Proizvodi z nizko maržo zahtevajo večji obseg prodaje, da je lahko znižanje cen takšnih proizvodov še dobičkonosno. Obratno velja za izdelke z višjo maržo.

### 2.3.3 Analiza cen in strategij konkurentov

Kot rečeno, stroški predstavljajo najnižjo možno ceno, najvišjo ceno pa določa konkurenca (Hutt & Speh, 2013, str. 297). Znotraj razpona cene mora podjetje upoštevati stroške in cene konkurence ter njihov morebitni odziv na ceno. Kadar proizvod podjetja vsebuje pozitivne razlikovalne značilnosti, ki jih proizvod bližnjega konkurenta ne, je to razlikovalno vrednost potrebno oceniti in prišteti k ceni, ki jo za podoben proizvod ponuja konkurent. Če proizvod konkurenta vsebuje določene značilnosti, ki jih naš proizvode ne nudi, je prav tako treba to vrednost oceniti in od konkurentove cene odšteti. Podjetje lahko določi nižjo, višjo ali enako ceno kot konkurenca, pri čemer se mora zavedati, da lahko konkurenti ceno spremenijo kot odziv na ceno, ki jo je podjetje postavilo (Kotler, 2004, str. 480).

Hutt in Speh (2013, str. 297–299) dodajata, da je cena le ena komponenta v razmerju strošek-korist. Podjetja lahko razlikovalne značilnosti dosežejo ne le s proizvodom samim, ampak tudi s podpornimi aktivnostmi, kot so pravočasne in zanesljive dobave, ugled podjetja, tehnično znanje in podobno.

Ključ do dolgoročne dobičkonosnosti je gradnja in vzdrževanje trajne konkurenčne prednosti. Podjetja pritegnejo kupce z dodano vrednostjo proizvoda brez visokega povišanja stroškov proizvodnje ali znižajo stroške proizvodnje za več, kot izdelek izgubi dodane vrednosti v očeh kupca. Torej, podjetje ponuja kupcem proizvod z dodano vrednostjo, pri čemer je bolj stroškovno učinkovito kot konkurenca. Dodana vrednost proizvodu in nižji stroški sta vira trajnih konkurenčnih prednosti, saj jih konkurenca ne more takoj posnemati. Če lahko ponudimo kupcem proizvod po nižji ceni le na način, da se

podjetje odpove delu marže, to ni vir trajne konkurenčne prednosti, ampak pomeni le povečanje prodaje na kratek rok (Nagle & Holden, 2002, str. 119–144).

Podjetja morajo preučiti konkurenco v segmentu, na trgu in tudi generično konkurenco. Shipley in Jobber (2001, str. 305–306) podajata primer konkuriranja dveh podjetij, Nokie in Motorole. Glede na izdelčno skupino, si podjetji konkurirata v prenosnih telefonih. Če pogledamo celoten trg, konkurenco predstavljajo tudi stacionarni telefoni, če pogledamo še širše, torej generično konkurenco, pa so njuna konkurenca tudi ponudniki telekomunikacijskih rešitev (elektronska pošta). Večja sprememba cene konkurenta, tudi, če gre za konkurenta iz generične ravni, lahko vpliva na prodajo proizvoda. Večji vpliv na prodajo ima sprememba cene konkurenta v segmentu. Večina podjetij posluje v oligopolnih tržnih strukturah, kjer majhno število podjetij ponuja visoko nadomestljive proizvode ciljnemu segmentom na lokalni, nacionalni ali globalni ravni. Glavni problem je, da so podjetja medsebojno odvisna in konkurenčna aktivnost podjetja vpliva na ostale konkurente, ki bodo najverjetneje reagirali na aktivnost podjetja. Vzorca določevanja cen v oligopolih sta dva. Pri prvem je eno ali več podjetij cenovni vodja, ostala podjetja pa sledijo njegovim/njihovim spremembam cene, da ohranijo razmerje relativne cene in/ali da se izognejo negativnim cenovnim spremembam. Drug vzorec je agresivnejši. V tem primeru cenovnega vodje na trgu ni, problem medsebojne odvisnosti pa vnaša višjo stopnjo konkurenčne negotovosti. Podjetja sledijo le znižanjem cen, ne pa tudi povišanjem le-teh. Tako podjetja ne naletijo na negativen kupčev odziv zaradi znižanja cen konkurentov, če pa podjetje ceno zviša, je kaznovano, saj mu ostala konkurenca ne bo sledila. Rezultat posnemanja omenjenega vzorca se lahko kaže v dolgem obdobju stagniranja cen. Ogrožena je višina marže, saj stroški čez čas začnejo naraščati (Shipley & Jobber, 2001, str. 305–306). Hinterhuber (2004, str. 775–776) opozarja, da mora vsako podjetje temeljito preučiti nevarnost vstopa novih konkurentov in cenovne trende na obstoječih trgih, saj kupci, zlasti na medorganizacijskih trgih, dajejo velikokrat napačne cenovne informacije z namenom pridobitve dodatnih popustov, strategije konkurentov po posameznih izdelčnih skupinah, informacije o tržnih poteh, referenčno vrednost za različne skupine kupcev in predvidene reakcije konkurentov na cenovne spremembe.

Pomembno je, da podjetja neprestano spremljajo in nadzirajo konkurenčne cene in njihove popravke ter temu primerno tudi odreagirajo. Preden se podjetje odloči spremeniti ceno, mora predvideti, kako bo na spremembo cene reagirala konkurenca. Pridobivanje informacij o konkurenci lahko poteka preko konkurentovih kupcev, distributerjev, oglaševalcev, medijev in sejmskih nastopov (Shipley & Jobber, 2001, str. 307).

## **2.4 Določitev cenovne strategije**

Cenovno pozicioniranje (ang. *price positioning*) je učinkovito le ob upoštevanju vrednosti koristi, ki jih imajo porabniki ob nakupu proizvoda. Cena je za porabnika strošek, ki ga plača za pridobitev določenih koristi. Če cena presega zaznano vrednost koristi porabnika,

proizvoda ne bo kupil, če je zaznana vrednost višja kot cena, pa se ponudniku pokaže možnost dviga cene. Pri cenovnem pozicioniranju moramo poleg koristi upoštevati tudi pozicioniranje konkurence. Na sliki 4 prikazujem devet različnih strategij, ki jih pri pozicioniranju lahko zasledujejo podjetja na trgu (Shipley & Jobber, 2001, str. 307–308).

Slika 4: Strategije pozicioniranja z vidika cena-korist

		Zaznana korist izdelka v primerjavi s konkurenco		
		Nizka	Srednja	Visoka
Cena	Nizka	Iskalec priložnosti	Uspešnež	Tržni vodja
	Srednja	Zmotnik	Neuspešnež	Uspešnež
	Visoka	Brezupnik	Zmotnik	Iskalec priložnosti

Vir: Shipley & Jobber (2001).

Podjetje, ki je tržni vodja, ponuja, v primerjavi s konkurenco, visoko korist za nizko ceno. Ta položaj je na trgu izredno težko doseči. Prvi problem je, da visoka želena vrednost za kupca zahteva določene stroške, kar se odraža v višji ceni proizvoda ali v izgubi dobička. Drugič, ob nepoznavanju proizvoda ali uvedbi novega izdelka je kupca težko prepričati, da proizvod ponuja visoko korist, prodaja pa se po podpovprečni ceni. In tretjič, podjetja, ki na trg uvedejo nov proizvod s ciljem postati vodilni na trgu, velikokrat ne sledijo dolgoročnim ciljem, kot sta razvoj dobrega imena in preprečevanje vstopa novih konkurentov, kar lahko vodi do postavitve nižjih cen proizvodu kot sicer. Podjetja, ki se na trgu pozicionirajo kot uspešneži, ponujajo proizvode srednjih koristi po nizki ceni ali proizvode visoke koristi po srednji ceni. Boljši položaj je slednji, saj konkurenca težje zviša nivo koristi kot zniža cene in sprejme nižje marže. Podjetja, kot iskalci priložnosti, ponujajo nizke koristi za nizko ceno ali visoke koristi za visoko ceno. Takšno pozicioniranje je izvedljivo ob odsotnosti tržnega vodje in uspešneža. Uspešnež zgoraj levo je ranljiv na napade podobnih blagovnih znamk, ki ponujajo večje koristi ob nizkih cenah, uspešnež spodaj desno, pa je ranljiv na napade konkurentov, ki ohranijo isto zaznano korist ob nižji ceni. Ostale pozicije v na sliki 4 imajo zelo malo možnosti za uspeh, saj ne ponujajo nobenih razlikovalnih prednosti (Shipley & Jobber, 2001, str. 307–308).

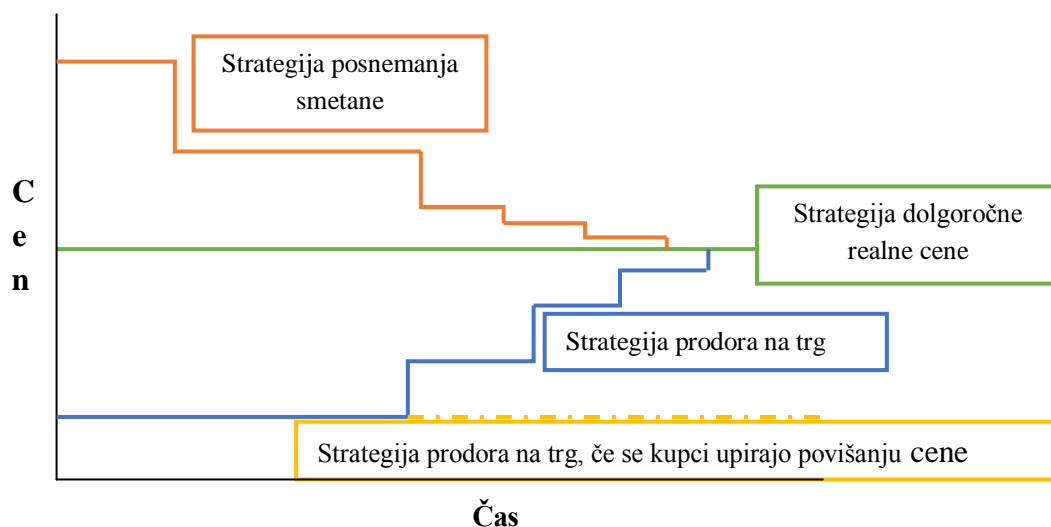
Kadar podjetje na trg uvede nov proizvod, je določanje cene še težje, saj se podjetje sooča z negotovostjo glede cenovne občutljivosti kupcev in z odzivom konkurence. Tri glavne strategije pri uvedbi novega proizvoda na trg so (Shipley & Jobber, 2001, str. 308–310):

- strategija dolgoročne realne cene (ang. *long-term real price* – LTRP), kjer je cena, ki je oblikovana ob uvedbi proizvoda, dlje časa enaka. Cena se prilagodi, kadar je to nujno

zaradi spremembe cenovne občutljivosti, cen konkurentov, in podobno. Neprilagajanje cen na dolgi rok pomeni tveganje, saj lahko podjetje preneha slediti razvoju in dogajanju na trgu. Strategija znižuje tveganje cenovnih vojn med podjetji;

- strategija posnemanja smetane (ang. *skimming price strategy*) je primerna za segmente, kjer se cenovna občutljivost kupcev v obdobju razlikuje. Ob uvedbi proizvoda na trg podjetje postavi visoko ceno, nato pa jo prilagaja in ustrezno niža za pridobitev več segmentov. Strategijo je smiselno uporabljati, če so kupci navdušeni nad proizvodi ali če so kupci cenovno neobčutljivi. Prednosti strategije so visoke začetne marže, hitro povračilo investicije, čas za povečanje kapacitet, čas za razvijanje različnih tržnih poti, visoke začetne cene lahko ustvarijo močan ugled, nižanje cen pa privlači kupce. Slabosti se kažejo v razočaranju kupcev, ki so proizvod že kupili, nato pa se je njegova cena znižala, visoke začetne marže privlačijo novo konkurenco, počasnejše je doseganje ekonomij obsega in krivulje učenja, počasnejši pa je tudi tržni prodor;
- strategija tržnega prodora (ang. *penetration price strategy*) je primerna za uvedbo novega proizvoda na obstoječi trg, kjer je konkurenca že prisotna. Njena logika je postavitve začetnih nizkih cen, da privabi cenovno občutljive kupce, nato pa postopno zviševanje cen skozi čas – glede na zvestobo kupcev. Glavni problem pri tej strategiji je, da kupci ne bodo soglašali z dvigom cen. V tem primeru podjetja obdržijo nizko ceno in postanejo močno odvisna od doseganja visokih ekonomij obsega in izkušenj za dosego marž ob nizkih cenah. Prednosti strategije so omogočanje hitre rasti trga, podjetja hitro gradijo tržni delež, odvratanje vstopa novih konkurentov, omogočanje hitrega dosega ekonomij obsega in pridobivanja izkušenj ter generiranje visokega dolgoročnega dobiček. Slabosti strategije se kažejo v problemu sprejetja višjih cen pri kupcih, visoki začetni investiciji, počasnem okrevanju po investiciji in generiranju presežnega povpraševanja, kar lahko izkoristi konkurenca. Na sliki 5 prikazujem omenjene strategije uvedbe novega proizvoda na trg.

Slika 5: Strategije uvedbe novega proizvoda na trg



Vir: Shipley & Jobber (2001).

## 2.5 Izbor metode oblikovanja cen

Kot rečeno, največji vpliv na ceno imajo povpraševanje, konkurenca in stroški. Pri oblikovanju cene je treba upoštevati vse tri, vendar podjetja pogosto upoštevajo le enega. Spodaj na kratko predstavim tri osnovne metode določanja cen, v poglavju 3, pa podrobneje opišem vsako metodo posebej ter poudarim prednosti in slabosti posamezne metode. Poznamo naslednje metode oblikovanja cen (Shiple & Jobber, 2001; Nagle & Holden, 2002; Avlonitis & Indounas, 2005; Shailender & Hawati, 2013; Kotler & Armstrong, 2014): metodo oblikovanja cen na osnovi stroškov, metodo oblikovanja cen na osnovi konkurence in metodo oblikovanja cen na osnovi povpraševanja. Prva metoda izhaja iz notranjega okolja podjetja, ostali dve metodi pa iz zunanjega. V tem delu se tradicionalno oblikovanje cen v največji meri razlikuje od strateškega. Namreč, metodi oblikovanja cen na osnovi stroškov in konkurence uporabljajo določevalci cen pri tradicionalnem določanju cen, metoda oblikovanja cen na osnovi povpraševanja pa je značilna za strateški pristop oblikovanja cen.

Za učinkovito in strateško oblikovanje cen mora podjetje najprej začeti pri potrebah in željah kupca. Oceniti mora kupčevo zaznano vrednost proizvoda in ceno, ki so jo pripravljene plačati za proizvod. Na podlagi teh ocen lahko podjetje oceni prodano količino. Pripravljenost in sposobnost kupca za plačilo predstavljata zgornjo mejo (ang. *price ceiling*), ki jo podjetje lahko zaračuna za proizvod. Naslednji korak je ocena povprečnih in fiksnih stroškov pri določenem obsegu prodaje. Neposredni stroški predstavljajo kratkoročno najnižjo ceno, ki jo lahko podjetje postavi proizvodu (ang. *short term price floor*), povprečni pa dolgoročno (ang. *long term price floor*). Cena, nižja od omenjenih stroškov, se kaže v kratkoročni ali dolgoročni izgubi dobička. Sposobnost preživetja zahteva, da obstaja določen razpon med najnižjo in najvišjo ceno. Če podjetje ne more narediti ničesar, da najvišjo možno ceno poviša ali najnižjo zniža, naj izstopi iz segmenta. Če vrzel med najnižjo in najvišjo ceno obstaja, je naloga podjetja, da odloči, ali je vloga cene v celotni strategiji glede na vrzel primerna in ali le-ta omogoča podjetju doseči že opredeljene trženjske cilje. Če cena tega ne omogoča, je treba vlogo cene in cilje spremeniti ali preprosto izstopiti iz segmenta. Naslednji korak je ugotoviti, ali cene v razponu najvišja-najnižja zagotavljajo implementacijo prednostne splošne strategije podjetja in določanje ugodnih cen glede na korist. Če je odgovor pritrdilen, podjetje nadaljuje z oceno ostalih relevantnih dejavnikov, ki vplivajo na ceno (glej sliko 6). Nekateri priložnosti, kot je umik velikega tekmeca iz segmenta, bodo potisnile ceno proti najvišji možni ceni. Nevarnosti na trgu, kot je pritisk močnega distributerja po znižanju cen, bodo ceno potisnile proti najnižji meji (Shiple & Jobber, 2001, str. 312).

Slika 6: Strateško določanje cen



Vir: Shipley & Jobber (2001).

## 2.6 Izvedba in kontrola

Tudi v tem delu se tradicionalno oblikovanje cen nekoliko loči od strateškega. Pri prvem, z metodami določanja cen, le zožimo razpon za določitev končne cene. Pri določitvi končne cene mora podjetje upoštevati dodatne dejavnike, kot so (Kotler, 2004, str. 487–488):

- psihološko oblikovanje cen: veliko kupcev uporablja ceno kot kazalec kakovosti, še posebej, če ni na voljo dodatnih informacij o resnični kakovosti. Torej, višja kot je cena, višja je kakovost proizvoda. Prodajalci velikokrat uporabljajo liha števila pri oblikovanju cen. Mnogi menijo, da če se cena konča na liho število, posreduje predstavo o popustu;
- vpliv drugih sestavin trženjskega spleta: pomembno je, da končna cena upošteva tudi kakovost blagovne znamke in oglaševanje v primerjavi s konkurenco. Velikokrat so kupcem bolj kot cena pomembni pravočasna dobava, pomoč pri nakupu in podobno;
- cenovne politike podjetja: podjetje mora določiti ceno, ki je skladna z njegovo cenovno politiko. Zato podjetja oblikujejo oddelek za cene, ki mu je cilj zagotoviti, da prodajno osebje določa cene, ki so sprejemljive za kupce in dobičkonosne za podjetje;
- vpliv cene na druge: določevalci morajo upoštevati tudi odzive prodajnega osebja, distributerjev, trgovcev, konkurentov, dobaviteljev in vlade na ceno, ki jo postavijo.

Podjetja po navadi ne določijo ene same cene, temveč sestavo cen, ki so prilagojene razlikam v geografskem povpraševanju in stroških, času nakupa, obsegu naročil, zahtevam različnih segmentov, pogostosti dostav, garancijam, in podobno. Glede na zgoraj omenjene dejavnike podjetja lahko izbirajo med različnimi strategijami prilagajanja cen. To so (Kotler, 2004, str. 488–495):

- določanje cen po geografskih območjih, kjer se podjetje odloča, ali naj bolj oddaljenim kupcem zaračuna višjo ceno in kako prejeti plačilo (blago za blago, dogovor o kompenzaciji, dogovor o protidobavi, dogovor o protinakupu);
- cenovni popusti in dodatki za posebne storitve, kot so popusti za hitro plačilo, količinske nakupe in nakupe zunaj sezone. S prekomernim dajanjem popustov, lahko prodajalec povzroči, da popusti pri kupcih postanejo pravilo, cenik podjetja pa označujejo kot prilagodljiv;
- določanje promocijskih cen, kjer podjetja uporabljajo različne tehnike določanja cen za spodbuditev čimprejšnjega nakupa. To dosežejo z določanjem zelo nizkih cen vodilnim izdelkom, določanjem cen ob posebnih priložnostih, gotovinskimi popusti, kreditiranjem z nizko obrestno mero, daljšimi plačilnimi roki, garancijami in pogodbami o servisu ter psihološkim popustom. Če omenjene strategije niso učinkovite, torej če ne privabijo povečanega števila kupcev, podjetja zapravijo denar, ki bi ga lahko porabila za investicijo v druge trženjske elemente, kot sta izboljševanje proizvoda ali krepitev prepoznavnosti z oglaševanjem;
- določanje razločevalnih cen, ki nastopijo, če podjetje prodaja isti izdelek ali storitev po dveh ali več cenah, ki ne odražajo sorazmerno velike razlike v stroških. Pri cenovnem razločevanju prve stopnje prodajalec vsakemu kupcu zaračuna različno ceno – glede na intenzivnost njegovega povpraševanja. Pri razločevanju druge stopnje prodajalec zaračuna manj tistim kupcem, ki kupijo večjo količino. Pri cenovnem razločevanju tretje stopnje zaračuna prodajalec različnim skupinam kupcev različne cene. Prodajalec določi različne cene glede na segmente kupcev glede na različne oblike izdelkov, a ne sorazmerno z višino stroškov glede na podobo izdelka, glede na tržno pot izdelka, glede na čas prodaje in glede na lokacijo nakupa;
- določanje cen za splet izdelkov. Če je proizvod del spleta izdelkov, je potrebno ceno prilagoditi. Podjetje mora določiti kombinacijo cen, ki vodi do maksimalnega dobička celotnega spleta izdelka. Podjetje lahko določi ceno za skupino izdelkov, za neobvezne dodatke in za pomožne izdelke, lahko določi ceno v dveh delih (fiksni in variabilni del), lahko pa oblikuje tudi cene za stranske izdelke in za sveženj izdelkov.

Ko podjetja razvijejo cenovno strategijo, se velikokrat znajdejo v situaciji, ko morajo ceno spremeniti. V znižanje cen podjetja prisilijo presežne proizvodne zmogljivosti, padanje tržnega deleža in gospodarska kriza, do zvišanja cen pa lahko pripelje zvišanje stroškov, ki jih ne spremljata večja produktivnost ali preveliko povpraševanje. Ceno lahko zvišajo ne le z dejanskim dvigom cene proizvoda, temveč tudi z zmanjšanjem velikosti prodajne enote, drage sestavine nadomestijo s cenejšimi ali odpravijo določene značilnosti proizvoda. Uspešno zvišanje cen lahko občutno poviša dobiček. Sprememba cene podjetja lahko sproži različne odzive pri različnih interesnih skupinah. Kupci se bodo začeli spraševati o motivih za spremembo cen, konkurenti pa se bodo odzvali takrat, ko je podjetij v panogi malo, izdelek je homogen, kupci pa dobro obveščeni. Podjetje mora vse odzive dobro upoštevati pri oblikovanju in spremembi cen. Prav tako morajo upoštevati, da lahko konkurenti spremenijo cene. V tem primeru mora podjetje poskušati čim bolj razumeti



konkurenta in kar najboljše predvideti trajanje spremembe cene. Tržni vodje, ki jih napadejo cenejši konkurenti, lahko ceno obdržijo, zvišajo zaznano kakovost proizvoda, znižajo ceno, zvišajo ceno in izboljšajo kakovost ali uvedejo cenejšo skupino proizvodov za spopad (Kotler, 2004, str. 495–499).

Pri strateškem oblikovanju cen pa je v zadnjem koraku poudarek predvsem na izvedbi ter kontroli, saj se končna cena oblikuje že v koraku izbora metode oblikovanja cen. Zadnji korak oblikovanja cene vključuje trženjsko izvedbo cenovnih odločitev, njeno oceno in nadzor nad učinkovitostjo. Ceno je treba predstaviti iz cenika in jo učinkovito komunicirati različnim interesnim skupinam, kot so kupci, prodajno osebje, distributerji in določeni zaposleni, ki imajo opravka s ceno. Kontrola cene zahteva analizo reakcije kupcev, trgovcev in konkurence na ceno, ki jo je postavilo podjetje. Če se odziv razlikuje od pričakovanega, je treba izvesti nadaljnjo kontrolo. Ugotoviti je treba, zakaj je cena neučinkovita, in se odločiti, kaj je treba narediti za rešitev nastale težave. Analiza mora vključevati notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na ceno. Če se kateri koli od njih spremeni, je treba kolo oblikovanja cen revidirati (Shipley & Jobber, 2001, str. 312).

Pri izvedbi je zelo pomembno, da je v proces oblikovanja cene vključeno tudi samo prodajno osebje, saj imajo neposreden stik s kupci, in da jih managerji omejijo pri določanju končne cene s tako imenovano listo cen. Tako ostane segmentacija v rokah managerjev. Prav tako je pomembno, da je trženjski oddelek ustvarjalen pri uporabi cenovnih strategij. Hinterhuber (2004, str. 777) priporoča predvsem uporabo svežnjevskega povsoda, kjer prinašajo dodano vrednost za kupca in povišan obseg prodaje za proizvajalca. Pomembna pa je tudi dostopnost do podjetja samega. Podjetja bi morala premisliti o spletni prodaji, ki kupcu omogoča nakupovanje 24 ur na dan in vse dni v tednu.

### **3 METODE OBLIKOVANJA CEN**

V literaturi zasledimo več različnih izrazov za metode oblikovanja cen. De Toni, Milan, Evandro, Saciloto in Larentis (2017) jih navajajo kot cenovne strategije (ang. *pricing strategies*), Shailender in Hawati (2013) v svoji raziskavi uporabita izraz cenovne metode (ang. *pricing methods*), Ingenbleek in van der Lans (2013) metode oblikovanja cen omenjata kot prakso postavljanja cen (ang. *price-setting practice*), Shipley in Jobber (2001) pa kot metodo oblikovanja cen. Ne glede na različna poimenovanja, je vsem različnim poimenovanjem metod oblikovanja cen skupno, da izhajajo iz dejavnikov oblikovanja cen, ki so opisani v poglavju 2.3 (Shipley & Jobber, 2001, Collins & Parsa, 2006; Shailender & Hawati, 2013; Ingenbleek & van der Lans, 2013; Hinterhuber & Lizou, 2012; De Toni, Milan, Evandro, Saciloto & Larentis, 2017).

Cenovni cilji zagotavljajo splošne usmeritve, medtem ko metode oblikovanja cen zagotavljajo točno določene korake ali procese, s pomočjo katerih podjetje oblikuje končno ceno (Shailender & Havati, 2013, str. 316). Pri prebiranju literature nisem zasledila, da bi

se metode oblikovanja cen razlikovale glede na izbrani trg poslovanja (B2B ali B2C). V nadaljevanju predstavljam 12 različnih metod oblikovanja cen, ki so razdeljene v tri glavne skupine: oblikovanje cen na osnovi stroškov, konkurence in povpraševanja.

Pretekla raziskovanja različnih avtorjev (Goetz, 1985; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985; Morris & Fuller, 1989; Schlissel, 1997) so pokazala, da tako storitvena kot proizvoda podjetja, pri določanju cen storitvam in proizvodom v največji meri uporabljajo metodo določanja cen na osnovi stroškov. Raju in Zang (2003) sta v svoji študiji dokazala, da podjetja ne uporabljajo vedno pravilnega pristopa za oblikovanje cen. Poudarjata, da ima izbor metode določanja cen pomemben vpliv na dobiček podjetja. Pri tem navajata študijo McKinseyja (v Raju & Zhang, 2003), ki je pokazala, kako različne cenovne odločitve vplivajo na višino dobička. McKinsey (v Shailender & Hawati, 2013, str. 317) v svoji raziskavi, kamor je vključenih 2.400 podjetij, pokaže, da zmanjšanje fiksnih stroškov za 1 % poviša dobičkonosnost za 2,7 %. Naslednji rezultat, ki ga prikaže, je, da povišanje obsega prodaje za 1 % poviša dobičkonosnost za 3,3 % in da znižanje variabilnih stroškov za 1 %, poviša dobiček za 7,3 %. McKinsey (v Shailender & Hawati, 2013, str. 317) pokaže tudi obraten učinek. Namreč, če se cena proizvoda poviša za 1 %, se lahko dobičkonosnost podjetja zniža za 11 %.

Hinterhuber (2016) v svojem članku predstavi šest mitov, ki znižujejo dobičkonosnost podjetij, določevalci cen pa jim sledijo. Prva napaka, ki jo naredijo določevalci cen, je, da verjamejo, da so osnova za določitev cen stroški. Avtor poudarja, da mora biti osnova vedno kupčeva vrednost. Prav tako se morajo zavedati, da že majhna sprememba cene močno vpliva na dobiček. Tretji mit pri oblikovanju cen je, da so kupci zelo cenovno občutljivi – v resnici se pogosto sploh ne zavedajo cene, ki jo plačajo. Naslednji mit, ki mu določevalci cene sledijo, je, da je proizvod težko razlikovati od ostalih proizvodov na trgu. Avtor dodaja, da je možno diferencirati celo generične izdelke. Pomembno je, da kupec zazna razlikovanje, tudi če dejansko tehnične razlike ni. Da visok tržni delež prinaša visok dobiček, je peti mit, ki ne drži. Namreč, tržni delež in dobiček nista povezana. Zadnji mit, zaradi katerega se cene napačno oblikujejo, je, da management cen pomeni spreminjanje cen. V resnici management cen pomeni izboljševanje sistemov in procesov v podjetju ter sposobnosti in spretnosti za komuniciranje vrednosti proizvoda do kupca.

Avlonitis in Indounas (2005, str. 54) sta raziskovala uporabo metod oblikovanja cen v 170 storitvenih podjetjih. Njuna raziskava je pokazala, da podjetja pri oblikovanju cen zasledujejo tradicionalno oblikovanje cen (metoda strošek plus) in le malo pozornosti namenjajo strateškemu oblikovanju cen (metode določanja cen na osnovi povpraševanja). Kot razlog navajata enostavnost uporabe metode strošek plus in težavnost ocenjevanja potreb in povpraševanja kupcev. Pomemben razlog je tudi visoko konkurenčno okolje, ki sili podjetja, da postavljajo cene glede na tržne povprečne cene.

Raju in Zhang (2003) trdita, da mora biti proces oblikovanja cen sistematičen, strateški, celovit in dolgoročno orientiran. Podjetja se morajo zavedati, da je cena ključno orodje za

razlikovanje svojega proizvoda od konkurenčnega, saj cene signalizirajo kakovost in ekskluzivnost proizvoda.

### 3.1 Metode oblikovanja cen na osnovi stroškov

Podjetje določi ceno na osnovi stroškov proizvodnje, distribucije in prodaje plus določen pribitek za vložen trud in tveganje. Stroški podjetja so pomemben dejavnik pri oblikovanju cenovne strategije podjetja. Walmart in Southwest Airlines, poslujeta v smeri nizko cenovnega proizvajalca. Podjetja z nizkimi stroški lahko določijo nižje cene, kar se sicer kaže v nižjih maržah, vendar je obseg prodaje večji in posledično je večji tudi dobiček. Apple in BMW namenoma plačujeta višje stroške proizvodnje, saj jim to omogoča dodano vrednost, za katero kupci upravičeno plačajo višjo ceno. Ključ je v iskanju ustreznega razmika med stroški in ceno (Kotler & Armstrong, 2014, str. 317–318).

Za učinkovito določanje cen mora podjetje vedeti, kako se z obsegom proizvodnje spreminjajo stroški. Upoštevati je treba fiksne stroške, ki se z obsegom proizvodnje ne spreminjajo, in variabilne stroške, ki se z obsegom proizvodnje spreminjajo. Treba se je zavedati, da stroški na enoto po določenem obsegu proizvodnje začnejo naraščati in pojavijo se disekonomije obsega. Razlogi so različni, lahko gre za preobsežen management človeških virov ali le za preobsežno delo z dokumenti, ki upočasnjujejo obseg proizvodnje. Pri ocenjevanju stroškov morajo podjetja prav tako upoštevati tako imenovano krivuljo učenja (ang. *learning curve* ali *experience curve*). Po določenem akumulativnem obsegu proizvodnje so delavci bolj utečeni, imajo več izkušenj in nekatere stvari naredijo hitreje kot na začetku. Če v podjetju obstaja takšna krivulja učenja, pomeni, da bodo stroški proizvodnje ob večji proizvedeni akumulativni količini padali. Pogoja pri tem pa sta, da mora biti trg pripravljen kupiti večji obseg proizvodov in hitra pridobitev velikega tržnega deleža že na začetku življenjskega cikla proizvoda. Zasedovanje krivulje učenja ima tudi določene negativne učinke. Namreč, strategija predpostavlja, da je konkurenca šibka in ob znižanju cen ne bo reagirala. Prav tako zapostavlja možnost iskanja cenejše tehnologije konkurentov, ki bo omogočila postavitev začetno nižje cene od tržnega vodja (Kotler & Armstrong, 2014, str. 317–319).

Oblikovanje cen na osnovi stroškov običajno vodi do previsoke cene na šibkih trgih in prenizkih cen na razvitih, močnih trgih, kar ni preudarno postavljena strategija za doseganje optimalnega dobička (Collins & Parsa, 2006, str. 93).

Guilding, Drury in Tayles (2005, str. 128–129) trdijo, da na oblikovanje cen na osnovi stroškov pomembno vplivata intenzivnost konkurence in velikost podjetja ter panoge, v kateri podjetje posluje. Če je panoga visoko konkurenčna, lahko pričakujemo nižje marže za doseganje boljšega položaja kot konkurenca. V tem primeru je zelo pomembno, da podjetja natančno poznajo stroške proizvodnje, saj jim ti povedo, kako nizko lahko postavijo ceno proizvoda, da pokrijejo vsaj variabilne stroške. Velikost podjetja je povezana z dejstvom, ali podjetje samo postavlja cene (ang. *price maker*) ali postavi ceno

glede na ostala podjetja na trgu (ang. *price taker*). Za podjetja, ki posnemajo konkurenco, poznavanje stroškov ni tako pomembno kot za podjetja, ki sami postavljajo ceno. Za proizvodna podjetja je manj pomembno, da upoštevajo stroške pri oblikovanju cene, saj je stroške posameznega proizvoda na enoto težko oceniti, ocena le-teh pa verjetno ni tako natančna kot ocena storitvenih podjetij, za katere stroški predstavljajo zelo pomemben dejavnik pri določitvi cene storitve.

Avlonitis in Indounas (2005) ter Shailender in Hawati (2013) delijo metode oblikovanja cen na osnovi stroškov v pet različnih metod. To so metoda strošek plus (ang. *cost plus method*), metoda določanja cen na podlagi ciljne donosnosti (ang. *target return pricing*), metoda določanja cen na podlagi analize točke preloma (ang. *break – even analysis*), metoda določanja cen na podlagi prispevka (ang. *contribution analysis*) in metoda določanja cen na podlagi mejnih stroškov (ang. *marginal pricing*).

### 3.1.1 Metoda strošek plus

Končna cena je vsota stroškov na enoto in zelenega pribitka za ustvarjanje dobička. Je najpreprostejša metoda za določanje cene, kjer stroškom proizvoda dodamo standardni pribitek (Avlonitis & Indounas, 2005, str. 48; Shailender & Hawati, 2013, str. 316). Metoda ne upošteva trenutnega povpraševanja, zaznane vrednosti proizvoda in konkurence. Je najpogosteje uporabljena metoda, saj proizvajalci lažje ocenijo stroške na enoto kot povpraševanje. Če jo uporabljajo vsa podjetja v panogi, so cene proizvoda podobne, kar pripelje do minimalne cenovne konkurence (Dolgui & Proth, 2010; Kotler & Armstrong, 2014, str. 319).

V nadaljevanju prikazujem primer oblikovanja cene po metodi strošek plus.

Podjetje, ki je proizvajalec opekačev, ima naslednje stroške in pričakovan obseg prodaje (Kotler & Armstrong, 2014, str. 317–318):

- Variabilni stroški = 10 EUR/enoto;
- Fiksni stroški = 300.000 EUR;
- Pričakovan obseg prodaje = 50.000 EUR.

Stroški na enoto proizvodnje opekača so:

$$\text{Strošek na enoto} = \text{variabilni strošek} + \frac{\text{fiksni stroški}}{\text{prodana količina}} = 10 \text{ EUR} + \frac{300.000 \text{ EUR}}{50.000} = 16 \text{ EUR} \quad (2)$$

Proizvajalec želi zaslužiti 20% pribitka pri prodaji proizvoda. Proizvajalčeva prodajna cena mora znašati:

$$\text{Cena s pribitkom} = \frac{\text{strošek na enoto}}{(1-\text{želena stopnja donosa})} = \frac{16 \text{ EUR}}{(1-0,2)} = 20 \text{ EUR} \quad (3)$$

Po omenjeni metodi bo proizvajalec kupcu zaračunal 20 EUR za posamezen opekač, pri čemer bo dosegel 4 EUR dobička. Če proizvajalec proda opekač trgovcu po ceni 20 EUR, bo trgovec na to ceno dodal še svoj želeni pribitek. V primeru, da želi trgovec zaslužiti še 50 % na svojo maloprodajno ceno, bo maloprodajna cena znašala 40 EUR (20 EUR + 50 % od 40 EUR). Cena, ki jo dobimo, je enaka pribitku na stroške v višini 100 % (20 EUR/20 EUR). Čeprav metoda ne zagotavlja določitve optimalne cene, je pri določanju cen najpopularnejša.

Managerji navajajo različne razloge za uporabo omenjene metode, kot so izboljševanje odnosov s kupci, preprost način uporabe, standardni operativni postopek, zagotavlja cenovno stabilnost na stabilnih trgih, je pravična do kupcev, uporabljajo jo konkurenti in je najbolj dobičkonosna metoda. Vendar prednosti, ki jih navajajo managerji, v popolnosti ne držijo. Managerji zagovarjajo, da uporaba metode strošek plus izboljšuje odnose s kupci, saj ti lažje sprejmejo povišanje cen zaradi povišanja stroškov proizvodnje proizvoda kot zaradi povišanja marže podjetja. Ampak to drži pri uporabi vsake metode, ne le te metode. Prav tako ni ne najbolj dobičkonosna ne najpravičnejša metoda, saj je to odvisno od razmerja strošek-korist in velikosti marže. Če konkurenca uporablja to metodo pri določanju cen, ne pomeni, da jo mora uporabljati tudi podjetje (Shipley & Jobber, 2001, str. 310; Dolgui & Proth, 2010, str. 7; Shailender & Hawati, 2013, str. 318).

Slabosti uporabe metode strošek plus so veliko večje kot prednosti. Ker je preprosta za uporabo, to nalogo podjetja velikokrat prepustijo manj izkušenim mladim določevalcem cen, ki lahko imajo premalo znanja in razumevanja trga ter njegove dinamike. Zelo težko, skoraj nemogoče, je razdeliti variabilne stroške po različnih proizvodih podjetja, ki se prodajajo na različnih trgih hkrati. Poleg tega vključuje nenatančno oceno fiksnih stroškov. Rigidno določanje cen na osnovi pribitka na povprečne stroške preprečuje podjetju izkoriščanje kratkoročnih priložnosti, ki zahtevajo cene na ravni med povprečnimi in neposrednimi stroški. Zato so neposredni stroški pogosto bolj logična osnova za odločanje o cenah, saj katerakoli cena nad tem nivojem prispeva k doseganju fiksnih stroškov ali dobička. Poleg že naštetih slabosti metoda ne upošteva cen konkurentov in njihovih reakcij, cenovne elastičnosti povpraševanja kupcev in ostalih ciljev – razen cilja pribitka (Shipley & Jobber, 2001, str. 310). Glavni problem, ki ga Nagle in Holden (2002, str. 15) vidita pri metodi oblikovanja cen na osnovi stroškov, je, da ni mogoče definirati stroškov na enoto proizvoda pred določitvijo cene, saj se stroški na enoto spreminjajo z obsegom prodaje. Določevalci cene se morajo zavedati, da cene vplivajo na obseg prodaje, ta pa na stroške in ne obratno. Poudarjata, da je za določitev cene, ki prinaša dobiček, potrebna uporaba metode oblikovanja cene na osnovi vrednosti, kjer se cena postavi v ravno obratnem vrstnem redu kot pri metodi oblikovanja cen na osnovi stroškov. Če bi bila cena, oblikovana po metodi strošek plus, za kupce previsoka, bi se obseg prodaje zmanjšal, kar bi povišalo oceno povprečnih stroškov. Zaradi višjih povprečnih stroškov bi podjetje moralo še dodatno dvigniti ceno. Ta proces bi se nadaljeval, vse dokler podjetje ne bi doseglo obsega prodaje 0, kjer bi se povprečni stroški in cena izenačili.

### 3.1.2 Metoda določanja cen na podlagi ciljne donosnosti

Cena je oblikovana na osnovi ciljne stopnje donosnosti. Podjetja oblikuje ceno na točki, ki mu bo prinesla ciljno stopnjo donosa.

Za prikaz vzemimo isti primer, kot pri metodi strošek plus: proizvajalca opekačev (Kotler, 2004, str. 481–483; Kotler & Armstrong, 2014, str. 320–321).

Proizvajalec opekačev je vložil 1.000.000 EUR v poslovanje in želi določiti ceno tako, da mu bi prinesla 20-odstotni donos (ang. *return on investment* – ROI), torej 200.000 EUR. Ceno, ki omogoča ciljni donos, prikazuje spodnja formula:

$$\text{Cena na podlagi ciljnega donosa} = \text{stroški na enoto} + \frac{\text{željeni donos} \times \text{vloženi kapital}}{\text{prodane enote}} \quad (4)$$

$$\text{Cena na podlagi ciljnega donosa} = 16 \text{ EUR} + \frac{0,20 \times 1.000.000 \text{ EUR}}{50.000} = 20 \text{ EUR}$$

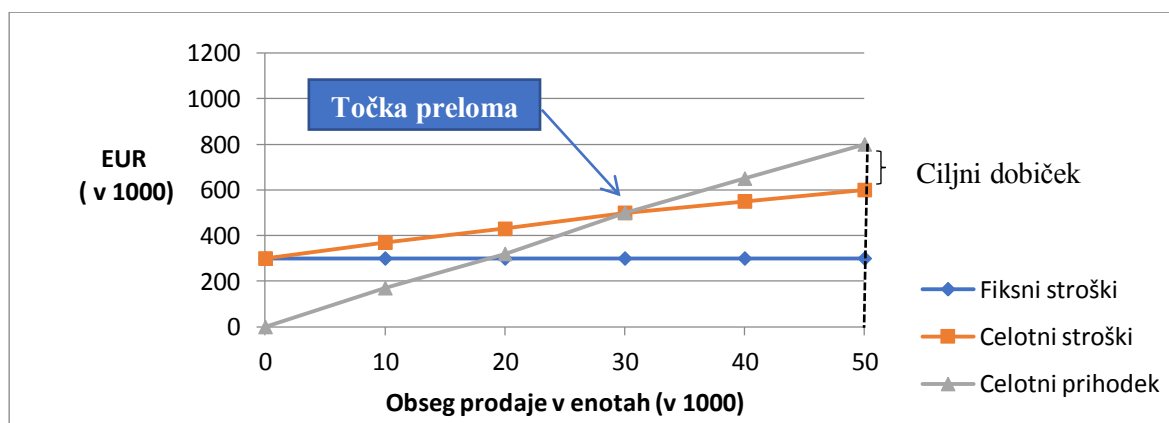
Proizvajalec bo dosegel 20-odstotni donos, če se izkaže, da so ocene obsega prodaje in stroškov točne. Problem se pojavi, če proizvajalec ne proda 50.000 proizvodov. Proizvajalec si tako lahko pomaga z izračunom točke preloma po naslednji formuli:

$$\text{Obseg prodaje na točki preloma} = \frac{\text{fiksni stroški}}{\text{cena} - \text{variabilni stroški na enoto}} = \frac{300.000 \text{ EUR}}{20 \text{ EUR} - 10 \text{ EUR}} = 30.000 \quad (5)$$

Torej, da podjetje doseže točko preloma pri ceni 20 EUR, mora prodati vsaj 30.000 proizvodov. Na točki preloma celotni prihodki od prodaje pokrijejo celotne stroške. Če želi podjetje ustvariti dobiček, mora prodati več kot 30.000 proizvodov po ceni 20 EUR.

Oblikovanje cene na podlagi ciljne stopnje donosnosti temelji na grafikonu točke preloma (slika 7), ki prikazuje celotne stroške in celotni prihodek pri različnih pričakovanih obsegih prodaje.

Slika 7: Točka preloma



Vir: Kotler (2004).

Iz slike 7 lahko razberemo, da se fiksni stroški z obsegom prodaje ne spreminjajo. Variabilnim stroškom so dodani še fiksni stroški, ki skupaj predstavljajo celotne stroške podjetja, ki se z obsegom prodaje spreminjajo. Celotni prihodki se začnejo z 0 in z obsegom prodaje naraščajo. Naklon krivulje celotnih prihodkov odraža ceno enote. Krivulji celotnih stroškov in celotnih prihodkov se križata pri obsegu prodaje 30.000 enot, kar predstavlja točko preloma. Torej, proizvajalec opekačev mora prodati vsaj 30.000 opekačev, da bo pokrili celotne stroške proizvodnje, seveda pa upa, da jih bo prodal 50.000 in tako ustvaril 200.000 EUR na 1.000.000 EUR vloženih sredstev.

Kot rečeno, metoda ne upošteva cenovne elastičnosti povpraševanja in cen konkurentov, kar lahko privede do tega, da proizvajalec na prodaja toliko enot, kolikor je načrtoval. Podjetje mora preučiti različne možne cene in njihov vpliv na obseg prodaje ter dobiček. Prav tako mora iskati načine za znižanje stroškov, saj bodo nižji stroški zmanjšali obseg prodaje, ki je potreben za doseg točke preloma (Kotler & Armstrong, str. 320).

### 3.1.3 Metoda določanja cen na podlagi analize točke preloma

Cena je določena na podlagi izračuna točke preloma, ki je razložen v prejšnjem poglavju z naslovom Metoda določanja cen na podlagi ciljne donosnosti (poglavje 3.1.2). Cena je določena na točki, kjer so celotni stroški enaki celotnim prihodkom.

Na podlagi primera proizvajalca opekačev v tabeli 1 prikazujem vpliv različnih cen opekačev na obseg prodaje, točko preloma in dobiček.

*Tabela 1: Prikaz točke preloma in dobička pri različnih cenah*

Cena (v EUR)	Potreben obseg prodaje za doseg točke preloma (v kosih)	Pričakovano povpraševanje pri določeni ceni (v kosih)	Celotni prihodek (v EUR) (1) x (3)	Celotni stroški (v EUR)	Dobiček (v EUR) (4) - (5)
14	75.000	71.000	994.000	1.010.000	-16.000
16	50.000	67.000	1.072.000	970.000	102.000
18	37.500	60.000	1.080.000	900.000	180.000
20	30.000	42.000	840.000	720.000	120.000
22	25.000	23.000	506.000	530.000	-24.000

*Vir: Kotler & Armstrong (2014).*

Tabela 1 prikazuje, da z naraščanjem cen potreben obseg prodaje za doseg točke preloma pada (stolpec 2), prav tako pada tudi povpraševanje po opekačih (stolpec 3). Pri ceni 14 EUR za opekač proizvajalec zasluži le 4 EUR na prodan opekač (14 EUR – 10 EUR za variabilne stroške na enoto), zato mora prodati veliko večjo količino opekačev, da doseže točko preloma. Čeprav nizke cene privlačijo veliko kupcev, povpraševanje pade pod

potreben obseg prodaje in proizvajalec pridela izgubo. Pri ceni 22 EUR za opekač proizvajalec zasluži 12 EUR na prodan opekač, za dosego točke preloma pa mora prodati veliko manj opekačev kot pri ceni 14 EUR. Tu se pojavi problem visoke cene, saj kupci niso pripravljeni kupiti opekačev po tako visoki ceni. Proizvajalcu se lahko zgodi, da prodaja premalo opekačev in tudi v tem primeru doseže izgubo. Opisan primer nazorno prikazuje, da nobena cena ni proizvajalcu prinesla želenega donosa v višini 200.000 EUR. Da bi proizvajalec dosegel želeni donos, bo moral poiskati načine za znižanje stroškov (fiksni ali variabilni), kar mu bo omogočilo nižji obseg prodaje, potreben za dosego točke preloma (Kotler & Armstrong, 2014, str. 320–321).

#### 3.1.4 Metoda določanja cen na podlagi prispevka

Metoda je zelo podobna metodi določanja cen na podlagi analize točke preloma, le da za določanje cene upošteva neposredne stroške posameznega proizvoda in ne celotnih (Avlonitis & Indounas, 2005, str. 49; Shailender & Hawati, 2013, str. 317). Neposredni stroški so stroški, ki jih lahko neposredno pripisujemo proizvodnji in prodaji določenega proizvoda. Najlažje jih določimo s pomočjo vprašanja: »Če tega proizvoda ne bi proizvajal, kateri stroški mi avtomatsko odpadejo?«. Torej, pri določitvi neposrednih stroškov predpostavljamo, da se proizvod, ki mu določamo ceno, ne bi proizvajal. Pod neposredne stroške lahko štejemo stroške dela, materiala, del stroškov energije, del vzdrževalnih stroškov in podobno (Bateson & Hoffman, 1999, str. 179).

#### 3.1.5 Metoda določanja cen na podlagi mejnih stroškov

Cena je določena pod celotnimi in variabilnimi stroški ter pokriva le mejne stroške proizvoda (Avlonitis & Indounas, 2005, str. 49; Shailender & Hawati, 2013, str. 317). Mejni stroški (ang. *marginal costs*) so dodatni stroški, ki so nastali zaradi proizvodnje dodatne enote (Loborec & Gajić, 2011, str. 37).

### 3.2 Metode oblikovanja cen na osnovi konkurence

Metoda vključuje oblikovanje cen na podlagi strategije, stroškov, cen in tržnih ponudb konkurentov. Kupci presojujejo ceno na podlagi cene, ki jo za podoben proizvod zaračunava konkurenca (Kotler & Armstrong, 2014, str. 321).

Metoda oblikovanja cen na osnovi konkurence temelji na predpostavki, da podjetja poslujejo v oligopolnih tržnih strukturah, torej med popolno konkurenco in monopolom. Vsako podjetje se zaveda dejanj konkurenta, njegova dejanja pa vplivajo na ostala podjetja na trgu. Dolgui in Proth (2010, str. 11) opredelita oligopolno tržno strukturo kot trg, za katerega najmanj ena izmed naslednjih naštetih značilnosti popolne konkurence ne velja: veliko število ponudnikov, popolno informiranje kupcev in proizvajalcev o cenah, ni



vstopnih ali izstopnih ovir, proizvodi so med sabo popolni substituti – proizvodi se med sabo ne razlikujejo in vsi proizvajalci imajo enak dostop do tehnologije ter virov.

Na podlagi omenjene metode lahko podjetja določijo ceno proizvodu (Avlonitis & Indounas, 2005, str. 48; Shailender & Hawati, 2013, str. 317):

- enako kot konkurenca ali glede na povprečne tržne cene;
- nižje kot konkurenca;
- višje kot konkurenca;
- na isti ravni kot tržni vodja, ki določi ceno ostala podjetja na trgu pa mu sledijo.

Podjetja uporabljajo metodo oblikovanja cen na osnovi konkurence, da dosežejo želeni tržni delež. Uporaba metode lahko vodi do neprimerne nižanja cen z namenom doseči ciljni tržni delež. Čeprav znižanje cen lahko kratkoročno pripomore k izpolnitvi cilja glede obsega prodaje, lahko konkurenca strategijo hitro posnema, kar bo vodilo do še večjega znižanja cen. Velikokrat je za podjetja bolj dobičkonosno, da omejijo velikost tržnega deleža in se osredotočijo na zadovoljevanje potreb tržnih niš, kjer lahko podjetja postavijo ceno, ki bo prinesla primerno maržo (Collins & Parsa, 2006, str. 93–94).

Oblikovanje cen na podlagi konkurence zahteva tudi preučitev reakcije konkurenta na spremembo cene podjetja. Reakcija konkurenta je odvisna od različnih dejavnikov, kot so velikost podjetja, proizvodna zmogljivost, psihološke značilnosti managerja in podobno. Učinkovit način napovedi reakcije konkurenta je viharjenje možganov (ang. *brainstorming*) z zaposlenimi, ki imajo stik s konkurenco na tehničnem, prodajnem, komercialnem, znanstvenem ali kakršnem koli drugem področju (Dolgui & Proth, 2010, str. 11).

Metoda oblikovanja cen na osnovi konkurence je lahko zelo nevarna, saj podjetja oblikujejo cene na osnovi ocen stroškov in dobička konkurence, ki lahko posluje z zelo nizkimi maržami. Obstaja možnost, da je konkurent razvil bolj učinkovit proizvodni proces in posledično bodo njegovi stroški nižji. Zato sledenje konkurentu za podjetje predstavlja tveganje za poslovanje z zelo nizkimi maržami ali celo negativnim dobičkom (De Toni, Milan, Evandro, Saciloto & Larentis, 2017).

Problem pri oblikovanju cen na osnovi konkurence so tudi cenovne vojne. Predpostavljajmo, da sta na trgu dva proizvajalca podobnega proizvoda, torej imamo duopolno tržno strukturo. Če proizvajalec A zniža ceno, proizvajalec B ne more storiti ničesar drugega kot prav tako znižati ceno, saj bi v nasprotnem primeru izgubil prihodek. Posledično bodo padli prihodki obeh podjetij. Odločitev podjetja A bi bila upravičena, če bi želelo s trga izriniti podjetje B, vendar obstaja verjetnost, da se bo podjetje B uprlo in prav tako znižalo ceno. Znižanje cene v oligopolu ali duopolu je velikokrat napaka, saj kupci neradi zamenjujejo ponudnike, hkrati pa se zavedajo, da bo tudi njihov ponudnik znižal ceno. Iz navedenega razloga je bolje, da podjetja obdržijo višino cene, izjema je le primer, da je podjetje dovolj močno za preživetje cenovne vojne in izključitve konkurenta s

trga. Do cenovnih vojn najpogosteje pride zaradi presežnih kapacitet, proizvodnje osnovnih proizvodov, ki jih je lahko proizvajati, nizke rasti trga ali sloga managementa. Cenovnim vojnám se lahko podjetja izognejo z razlikovanjem proizvodov in znižanjem cen proizvodov v tistih segmentih, ki niso pomembni konkurenčnemu podjetju. Lahko pa se preprosto usmerijo na proizvodnjo proizvodov, ki ne privlačijo konkurence. Do cenovne vojne lahko pride tudi na drug način – z višanjem cen. Vendar za podjetje, ki se odloči za povišanje cene, to ne pomeni nujno tudi višjega dobička. Pomeni pa zagotovo večjo korist za konkurenta. Če konkurent ne sledi podjetju, ki je ceno povišalo, je lahko to za podjetje zelo nevarno. V primeru, da se konkurent odloči za povišanje cene, pomeni večji dobiček za obe podjetji. Da se izognemo nevarnosti ne sledenja konkurentov, si podjetja med sabo pomagajo s tako imenovano signalno teorijo. Podjetje, ki se odloči povišati ceno, veliko časa pred implementacijo izda obvestilo o povišanju cen z navedbo razloga (na primer tehnična izboljšava). Tako ima konkurenca čas, da signalizira, ali je pripravljena povišati ceno ali ne (Dolgui & Proth, 2010, str. 11–12).

Kot pozitivne lastnosti določitve cen po metodi oblikovanja cen na osnovi konkurence Shipley in Jobber (2001, str. 311) predstavita naslednje:

- preprosta za uporabo;
- cenovnim sledilcem omogoča korist z naslova skupnega povišanja cen in preprečitev slabitve konkurenčnega položaja zaradi znižanja cene konkurenta;
- preprečevanje cenovnih vojn ob predpostavki, da konkurenca ve, da bo nižanjem cen podjetja sledila tudi ostala konkurenca.

Zadnji dve značilnosti držita predvsem za majhna podjetja, ki se soočajo z velikimi rivali. Prav tako ni izključeno, da omenjenih značilnosti ni mogoče doseči z uporabo ostalih dveh metod oblikovanja cen.

Seveda ima metoda tudi slabosti, kot so (Shipley & Jobber, 2010, str. 311):

- ne upošteva priložnosti za rast dobička preko drugačnih cenovnih spodbud;
- ne upošteva lastnih stroškov podjetja in stroškov konkurenta, kar lahko pripelje do oblikovanja cene pod stroški;
- podjetja ne morejo vedeti, kakšne so cene konkurentov v realnem času, ampak samo, kakšne so le-te predhodno bile;
- ne morejo vedeti, kakšni so popusti konkurentov, saj so najpogosteje tajno dogovorjeni;
- ne upošteva povpraševanja kupcev;
- zanemarija cilje, ki niso povezani s konkurenčnostjo;
- prilagoditev cene na isti nivo, kot je konkurentova cena, ne pomeni enake stopnje konkurenčnosti, saj pomembno vlogo igrajo tudi necenovni dejavniki, ki jih metoda ne upošteva.

### 3.3 Metoda oblikovanja cen na osnovi povpraševanja

Osnova za oblikovanje cene je kupčeva zaznana vrednost izdelka in ne stroški proizvoda ali cena konkurence. Na koncu so vedno kupci tisti, ki povejo, ali je cena proizvoda primerna. Ko kupec kupi proizvod, zamenja nekaj vrednosti (cena), da dobi nekaj vrednega (koristi od uporabe proizvoda). Za učinkovito oblikovanje cen na osnovi povpraševanja morajo podjetja razumeti, koliko vrednosti kupci pripisujejo določenim koristim, ki jih prinašajo proizvodi, in postaviti ceno, ki to vrednost zajema (Armstrong & Kotler, 2014, str. 313).

Nagle in Holden (2002, str. 7) poudarjata, da je za določitev cene, ki prinaša dobiček, potrebna uporaba metode oblikovanja cene na osnovi vrednosti/povpraševanja. Namen metode določanja cen na osnovi povpraševanja je določitev cene, ki vodi k večji dobičkonosnosti podjetja na način, ki odraža večjo vrednost proizvoda v očeh kupca in ne nujno večji obseg prodaje. Metoda oblikovanja cen na osnovi povpraševanja je najbolj dobičkonosna metoda (Nagle & Holden, 2002; Monroe, 2003; Hinterhuber, 2004; Hinterhuber, 2008; Michael & Pfaffli, 2009; Baker, 2011; Liozu & Hinterhuber, 2012).

Metoda oblikovanja cen na osnovi povpraševanja je ravno obraten proces kot metoda oblikovanja cen na osnovi stroškov. Pri slednji podjetje oblikuje proizvod in določi ceno proizvodu, ki pokrije stroške ter prinese ciljni dobiček. Trženjski oddelek je zadolžen, da prepriča kupce, da vrednost proizvoda opravičuje ceno proizvoda. V primeru, da se izkaže, da je cena previsoka, mora podjetje ali znižati maržo ali se soočiti z nizkim obsegom prodaje, posledica pa je nezadovoljiva višina dobička podjetja. Kot rečeno, proces oblikovanja cen na osnovi povpraševanja je ravno obraten (slika 8). Podjetje najprej oceni potrebe, želje in dojemanja kupcev. Nato postavi ciljno ceno proizvoda glede na kupčevo zaznavo vrednosti. Ciljna cena in vrednost predstavljata osnovo za določanje stroškov in končne oblike proizvoda. Določanje cene se začne z analizo kupčevih potreb in zaznane vrednosti, cena, ki jo podjetje postavi za ta proizvod, pa izraža zaznano vrednost proizvoda v očeh kupca (Kotler & Armstrong, 2014, str. 313–413; Collins & Parsa, 2006, str. 94).

Slika 8: Prikaz metode oblikovanja cen na osnovi stroškov in na osnovi povpraševanja

### Metoda oblikovanja cen na osnovi stroškov



### Metoda oblikovanja cen na osnovi povpraševanja



Vir: Kotler & Armstrong (2014).

Kotler in Armstrong (2014) poudarjata, da »dobra vrednost« ni enako kot »nizka cena«. Kot primer navajata primer klavirja blagovne znamke Steinway, ki je zelo drag, ampak za tiste, ki ga imajo, predstavlja veliko vrednost. Ravno poglobljeno razumevanje virov vrednosti za kupca, preprečuje postavitev prenizkih cen za resnično inovativen proizvod (Hiterhuber, 2004, str. 768). Vrednost proizvoda v očeh kupca za določen proizvod je subjektivna, specifična in se neprestano spreminja (Töytäri & Rajala, 2015, str. 102, Töytäri, Rajala & Alejandro, 2015, str. 54). Töytäri, Rajala in Alejandro (2015, str. 54–55) dodajajo, da ima vrednost štiri dimenzije: operativno, strateško, družbeno in simbolično. Operativno vrednost predstavljajo izboljšani in učinkovitejši procesi v proizvodnji, kar se kaže v dodatnih izboljšavah proizvodov, nižjih stroških proizvodnje in višji ponujeni vrednosti proizvoda. Strateška dimenzija vrednosti se nanaša na organizacijske spremembe in preživetje podjetja. Zajema razvoj novih sposobnosti preko učenja in inovacij, kar konkurenti težko posnemajo. Družbena vrednost zajema predvsem dobre odnose z dobavitelji, zavezništva z dobavitelji in ugled podjetja. Zavezništvo lahko predstavlja pomemben vir informacij za pridobivanje znanja v podjetju. Simbolična vrednost se nanaša predvsem na zaposlene v podjetju. Če so zaposleni v podjetju zadovoljni, je lahko rezultat celo povečana produktivnost ali zmanjšan odhod zaposlenih iz podjetja.

Problem pri metodi določanja cen na osnovi povpraševanja je težko ocenjevanje vrednosti, ki jih kupci pripisujejo določenemu proizvodu. Lahko je izračunati stroške sestavin ali vhodnih materialov, veliko težje pa je oceniti vrednost, ki jo kupcu predstavljajo necenovni dejavniki, kot so okus, okolje, sprostitev, pogovor in podobno. Namreč, necenovni dejavniki se spreminjajo glede na situacijo in glede na kupca. Vrednost necenovnih dejavnikov je zato subjektivna. Kljub visoki subjektivnosti podjetja morajo oceniti vrednost le-teh za kupca, saj na koncu kupci ravno na podlagi necenovnih dejavnikov merijo ceno proizvoda. Eden izmed načinov za ocenitev vrednosti takšnih dejavnikov so

ankete, kjer podjetja vprašajo kupce, koliko so pripravljeni odšteti za osnovi proizvod in koliko za posamezno izboljšavo tega proizvoda (Kotler & Armstrong, 2014, str. 313–413).

Torej, za oblikovanje cen na osnovi povpraševanje je ključna dobra ocena vrednosti za kupca. Za ustvarjanje razlikovalne prednosti in pridobitev konkurenčne prednosti morajo podjetja razumeti kupce ter zanje ustvariti, komunicirati in dostaviti želeno vrednost proizvoda (Landroquez, Castro & Cepeda - Carrión, 2011). Keränen in Jalkala (2014) sta izvedli raziskavo, kako podjetja na medorganizacijskem trgu ocenjujejo vrednost proizvoda ali storitve za kupca. Identificirali sta tri različne strategije. Pri nastajajoči prodajni strategiji na osnovi vrednosti (ang. *emergent value sales strategy*) gre za oceno vrednosti potencialnega kupca za izbrani primer, večinoma za namene prodajnega in trženjskega oddelka. Glavni namen strategije je izdelava trženjskega in prodajnega materiala za določen proizvod. Strategija managementa vrednosti skozi življenjski cikel (ang. *life cycle value management strategy*) je proaktivna in zajema več oddelkov v podjetju. Ključno vlogo igrajo prodajni, razvojni in poprodajni oddelki, ki priskrbijo informacije o prednostih in slabostih proizvoda. Cilj strategije je uporaba ocene vrednosti proizvoda v očeh kupca za izboljšanje in optimizacijo proizvoda ali storitve. Zelo pomembna je sposobnost koordinacije med vključenimi oddelki. Zadnja strategija je uporaba specialista za ovrednotenje vrednosti v očeh kupca (ang. *dedicated value specialist strategy*), kjer pri oceni vrednosti sodeluje skupina specialistov in strokovnjakov, ki so v proces vključeni vse od identifikacije potencialne vrednosti in sistematičnega upravljanja s pridobljenimi informacijami, do integracije metode oblikovanja cen v poslovni model podjetja.

Za medorganizacijski trg je zelo pomembno, da znajo podjetja prevaliti koncept zaznane vrednosti od prodajalca do kupca. Pogled na vrednost proizvoda mora biti v očeh dobavitelja in kupca usklajen. Prodajalec je odgovoren za vplivanje in prilagajanje zaznane vrednosti v očeh kupca (Töytäri & Rajala, 2015, str. 109).

Izziv, s katerim se podjetja srečujejo pri uvedbi metode oblikovanja cen na osnovi povpraševanja, je pripravljenost in sposobnost različnih skupin kupcev za nakup določenega proizvoda pri različnih cenah. Podjetja izziv rešujejo z razlikovalnimi cenami. Poznamo dva pristopa k cenovnemu razlikovanju (ang. *price segmentation*): na podlagi identifikacije kupca (ang. *buyer identification*) in na podlagi časa nakupa (ang. *time of purchase*). Razlikovanje na podlagi časa nakupa je znano kot sezonsko določanje cen (ang. *peak-load pricing*) in je učinkovito, ko se povpraševanje v določenem časovnem obdobju spreminja, proizvoda pa ni mogoče skladiščiti (Collins & Parsa, 2006, str. 107).

V Braziliji so izvedli raziskavo na vzorcu 150 podjetij iz mehanično-metalurškega sektorja. Raziskava je pokazala, da bodo podjetja, ki sledijo metodi oblikovanja cen na osnovi povpraševanja in postavijo visoko ceno, ki je v skladu s kontekstom trga, deležna večje dobičkonosnosti kot podjetja, ki oblikujejo ceno na osnovi konkurence in postavijo nižjo ceno. Prav tako bodo višje dobičke dosegala podjetja, ki so inovativna, ali tista, ki uvedejo

večje količine novih proizvodov na trg, pri čemer za proizvodnjo uporabijo cenejše, uvožene surovine, ali sodelujejo s tujimi dobavitelji. Torej, višja kot je stopnja uporabe metode oblikovanja cen na osnovi povpraševanja (ob dodajanju inovativnosti novim proizvodom), večje so možnosti za doseganje višjih dobičkov (De Toni, Milan, Evandro, Saciloto & Larentis, 2017).

Kot glavni prednosti metode oblikovanja cen na osnovi povpraševanja Shipley in Jobber (2001, str. 331) navajata določitev cen, ki so jih kupci sposobni in pripravljeni plačati za proizvod, ter zavedanje, da različne kupčeve zaznave in plačilne sposobnosti dopuščajo oblikovanje različnih cen proizvodov v različnih segmentih za doseg večjega dobička. Kot vsaka metoda ima tudi ta metoda določene slabosti, in sicer ne upošteva stroškov in cen konkurentov ter vključuje pogoste napake pri oceni povpraševanja, saj se prave informacije glede preferenc kupcev, pripravljenosti za plačilo in cenovne elastičnosti težko pridobi.

Ovir, s katerimi se podjetja soočajo pri implementaciji metode oblikovanja cen na osnovi povpraševanja, je veliko. Prvi problem, ki se pojavi, je ocena vrednosti. V podjetjih je velikokrat prisotno pomanjkanje metod, orodij ali informacij za denarno določitev vrednosti proizvoda v očeh kupca. Z empirično raziskavo (analize »conjoint«, poglobljeni intervjuji s strokovnjaki, analiza vrednosti za kupca in podobno) se izognemo pomanjkljivo ocenjeni vrednosti proizvoda. Druga težava pri uporabi omenjene metode je komuniciranje vrednosti proizvoda za kupca. Namreč, le prava komunikacija vrednosti proizvoda za kupca pripravi kupca do nakupa zaradi vrednosti/značilnosti proizvoda in ga odvrne od osredotočanja na ceno. Pomembno je, da podjetja kupcu pokažejo ključne značilnosti proizvoda z vidika koristi in ne cene. Naslednja pogosta ovira je nepravilna segmentacija trga, ki temelji na preprostih in neučinkovitih kriterijih ali je intuitivna. Za pravilno segmentacijo sta potrebna poznavanje potreb kupcev ter segmentiranje trga po le-teh, kar je temelj za učinkovito trženjsko strategijo. Četrta ovira, ki lahko zavira uporabo metode oblikovanja cen na osnovi povpraševanja, je neprimerno ravnanje s prodajnim osebje. Prodajno osebje mora biti sposobno, motivirano in usmerjeno k prodaji na osnovi vrednosti in ne popustov. Nadzor in izobraževanje prodajnega osebja sta pomemben dejavnik. Naslednja ovira je podpora vrhnjega managementa. Če ta ne spodbuja osredotočanja na vrednost, ampak stremi le k rasti tržnega deleža, predstavlja veliko oviro implementaciji določanja cen na osnovi povpraševanja. Vrhnji management mora zagotoviti vizijo podjetja in spodbudo za določanje cen proizvodu na osnovi povpraševanja (Johanson, Hallberg, Hinterhuber, Zbaracki & Liozu, 2012, str. 6).

Kotler in Armstrong (2014, str. 314–315) ločita dve različni metodi oblikovanja cen na osnovi povpraševanja: oblikovanje cen na osnovi dobre vrednosti (ang. *good value pricing*) in oblikovanje na osnovi dodane vrednosti (ang. *value – added pricing*). Opišem ju v nadaljevanju.

Avlonitis in Indounas (2005) ter Shailender in Hawati (2013) delijo metode oblikovanja cen na osnovi povpraševanja na tri različne metode: določanje cen na osnovi vrednosti (ang. *value pricing*), določanje cen na osnovi zaznane vrednosti (ang. *percieved – value pricing*) in določanje cen na osnovi kupčevih potreb (ang. *pricing according to the cutomer's needs*). Pri prvih dveh metodah gre za isti način določanja cen kot po Kotlerju in Armstrongu (2014), le poimenovanji metod sta drugačni. Metodo določanja cen na osnovi vrednosti lahko enačimo z metodo oblikovanja cen na osnovi dobre vrednosti, metodo določanja cen na osnovi zaznane vrednosti pa z oblikovanjem cen na osnovi dodane vrednosti. Pri zadnji metodi (določanje cen na osnovi kupčevih potreb) je cena postavljena z namenom zadovoljevanja kupčevih potreb (Avlonitis & Indounas, 2005, str. 49; Shailender & Hawati, 2013, str. 317).

### 3.3.1 Metoda oblikovanja cen na osnovi dobre vrednosti

Cena je določena tako, da ponuja ravno pravo kombinacijo kakovosti proizvoda ali dobro storitev za pošteno ceno. Podjetja so tako razvila cenejši proizvod že uveljavljene blagovne znamke. Danes večina proizvajalcev avtomobilov ponuja tudi manjše avtomobile, ki so cenejši in primernejši za tiste, ki imajo omejen proračun. Strategija se lahko kaže tudi v preoblikovanju že obstoječih proizvodov, ki ponujajo boljšo kakovost za isto ceno ali obdržijo raven kakovosti in proizvodu ceno znižajo. Podjetja pridobijo zveste kupce z oblikovanjem nizkih cen za zelo kakovostno ponudbo. Gre za preoblikovanje poslovnih procesov, da podjetje postane proizvajalec z nizkimi stroški, ne da bi to vplivalo na kakovost proizvoda. Nekaterim podjetjem, kot je letalska družba Ryanair, je uspelo ponuditi manj vrednosti po zelo nizki ceni. Pomembni različici strategije oblikovanja cen po načelu dobre vrednosti sta vsakodnevno nizka cena (ang. *everyday low pricing – EDLP*) in visoka-nizka cena (ang. *high-low pricing*). Prva vključuje vsakodnevno nizke cene brez ali z redkimi promocijskimi cenami. Tipičen in vsem znan predstavnik strategije EDLP je Walmart, ki je znan po vsakodnevno nizkih cenah za vse proizvode, ki jih prodaja. Strategija visokih in nizkih cen pomeni zaračunavanje dnevno višjih cen s pogostimi popusti v različnih oblikah (dnevne razprodaje, nižje cene za zgodnje nakupe, dodatni prihranki za imetnike kartice, zbiranje kuponov in podobno) na izbrane izdelke (Kotler & Armstrong, 2014, str. 314–315). Omenjeni vrsti metode se uporabljata v trgovinah na drobno. Slabosti metode visokih in nizkih cen sta drago pospeševanje prodaje in zmanjševanje kupčevega zaupanja v kakovost proizvoda. Prav tako imajo kupci manj časa za pregledovanje posebnih ponudb in zbiranje kuponov. Na drugi strani pospeševanje prodaje privabi kupce, zato določanje vsakodnevno nizkih cen ni zagotovilo za uspeh. Velikokrat je ključ do uspeha uporaba obeh strategij, visokih in nizkih cen ter vsakodnevno nizkih cen, z intenzivnim oglaševanjem in pospeševanjem prodaje (Kotler, 2004, str. 485).

### 3.3.2 Metoda oblikovanja cen na osnovi dodane vrednosti

Ta metoda ne pomeni zaračunavanja proizvoda kupcem, kolikor ti zanj želijo odšteti, ali postavljanja nizkih cen zaradi konkurence. Pomeni dodajanje značilnosti proizvodom in storitvam z namenom razlikovanja ponudb od konkurence ter upravičeno oblikovanih višjih cen (Kotler & Armstrong, 2014, str. 315). Podjetja morajo posredovati vrednost, kupci pa morajo to vrednost zaznati. Za poudarjanje vrednosti podjetja uporabljajo druge elemente trženjskega spleta, kot sta prodajno osebje in oglaševanje, da sporočijo zaznano vrednost v zavesti kupcev. Zaznana vrednost je sestavljena iz več različnih elementov, katerih prioriteta se razlikuje od posameznega kupca. Del zaznane vrednosti lahko predstavljajo kupčeva predstava, kako proizvod deluje, kakovost jamstev, sposobnosti členov na tržni poti za dostavo proizvoda, podporne storitve, vrednost zaupanja, ugled dobavitelja, spoštovanje in podobno. Vsak element predstavlja v zaznani vrednosti kupca različno težo. Tako so nekateri kupci na podlagi cene, drugi na podlagi vrednosti, tretji pa predstavljajo zveste kupce. Za vsako skupino kupcev podjetje potrebuje različno strategijo. Pri zvestih kupcih morajo podjetja investirati predvsem v razvijanje tesnejših odnosov s kupci, pri kupcih na podlagi vrednosti pa morajo stremeti k razvijanju novih vrednosti in ponovnemu zagotavljanju te vrednosti (Kotler, 2004, str. 483).

Kot primer podjetja, ki uporablja metodo določanja cen na osnovi zaznane vrednosti, navajam podjetje Caterpillar. Podjetje ima natančno razčlenjene stroške za vsako dodano značilnost njihovega proizvoda. Vsak trgovski posrednik je sposoben navesti, zakaj Caterpillarjev traktor prinaša več vrednosti kot konkurenčni traktor. V sliki 9 prikazujem točen izračun cene Caterpillarjevega traktorja.

*Slika 9: Prikaz metode oblikovanja cene na osnovi zaznane vrednosti*

90.000 EUR je cena traktorja, če je samo enakovreden traktorju pri konkurenci
+ 7.000 EUR je višja cena za Caterpillarjevo daljšo življenjsko dobo
+ 6.000 EUR je višja cena za Caterpillarjevo večjo zanesljivost
+ 5.000 EUR je višja cena za Caterpillarjevo boljšo storitev
+ 2.000 EUR je višja cena za Caterpillarjevo daljšo garancijo za sestavne dele
= 110.000 EUR je normalna cena, ki pokrije Caterpillarjevo večjo vrednost
10.000 EUR popust
100.000 EUR končna cena

*Vir: Kotler (2004).*

Čeprav mora kupec plačati 10.000 EUR višjo ceno kot za konkurenčni traktor, dobi dejansko 20.000 EUR višjo vrednost pri nakupu Caterpillarjevega traktorja. Kupec bo izbral Caterpillarjev traktor, saj je prepričan, da bodo skozi življenjsko dobo delovanja traktorja njegovi stroški nižji (Kotler, 2004, str. 483).



Podjetja se morajo zavedati, da vedno obstaja segment kupcev, ki jim je cena najpomembnejša kljub posredovanju višje vrednosti kot konkurenca. Zato se vsi kupci, tudi kadar podjetje trdi, da njihov proizvod prinaša največjo celotno vrednost, ne bodo odzvali pozitivno. Obstajajo pa tudi kupci, ki menijo, da podjetje pri posredovanju kakovosti proizvoda pretirava. Pomembno je, da podjetje posreduje višjo vrednost kot konkurenca in to dokaže potencialnim kupcem. Podjetje mora temeljito preučiti, kateri elementi določajo vrednost proizvoda za kupca in poznati proces nakupnega odločanja kupca. Za določitev vrednosti proizvoda podjetja uporabljajo različne pristope, kot so presoja managerjev znotraj podjetja, metode skupinskih razgovorov, ankete, metode poizkusov in analize podatkov iz preteklosti (Kotler, 2004, str. 484).

## **4 METODE OBLIKOVANJA CEN V MSP**

Kako pomembna so MSP za slovensko gospodarstvo, kaže statistična raziskava Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS), ki ugotavlja, da so MSP v letu 2016 ustvarila 45,4 % prihodkov, mikropodjetja 21,6 % prihodkov, velika podjetja pa 33 % prihodkov. MSP zaposlujejo 40 % delovno aktivnega prebivalstva in, vključno z mikropodjetji, predstavljajo 99,8 % vseh podjetij v Sloveniji (SURS, 2017). MSP prav tako spodbujajo podjetniški duh in inovativnost v celotni Evropski uniji ter so ključna za pospeševanje konkurenčnosti in zaposlovanja.

MSP niso zelo pomembna le za slovensko gospodarstvo, ampak tudi za evropsko gospodarstvo. Letno poročilo Evropske komisije je pokazalo, da so v nefinančnem sektorju v letu 2016 MSP, vključno z mikropodjetji, predstavljala 99,8 % vseh podjetij. 93 % MSP so predstavljala mikropodjetja, ki zaposlujejo manj kot 10 ljudi. K okrepitvi aktivnosti MSP na evropski ravni je pripomogla tudi rast gospodarstva, namreč povečali so se potrošnja, izvoz in kapitalske naložbe gospodinjstev, države ter podjetij. V prejšnjih letih je krepitev MSP podpiral predvsem izvoz. V letu 2016 se je zaposlitev na letni ravni v MSP povečala za 1,6 % glede na prejšnje leto, povečala pa se je tudi dodana vrednost za 5,8 %. Za leto 2017 je bilo napovedano povečanje zaposlovanja v MSP za 1 %, v letu 2018 pa za 0,9 %. Napovedana je bila tudi rast dodane vrednosti, in sicer za leto 2017 za 2,5 % ter v letu 2018 za 3,8 %. Razlog je predvsem dvig inflacije zaradi nizkih inflacijskih stopenj v prejšnjih letih. Če povzamem, v letu 2016 so MSP na ravni 28 držav članic Evropske unije v nefinančnem sektorju predstavljala 99,8 % vseh podjetij, 66,6 % celotne zaposlitve in 56,8 % celotne dodane vrednosti (European Commission, 2017). Pri prebiranju literature nisem zasledila, da bi se metode oblikovanja cen razlikovale glede na velikost podjetja.

### **4.1 Opredelitev MSP**

MSP so različnih oblik in velikosti, v zapletenem poslovnem okolju pa lahko imajo operativne, finančne ali upravljalvske odnose z drugimi podjetji. Ker so MSP deležna

podpore s strani Evropske unije in držav članic, je njihova opredelitev nujna (Evropska komisija, 2015, str. 3).

Pri določanju, ali je podjetje MSP, ni treba upoštevati le velikosti podjetja (število zaposlenih, promet in bilančna vsota), ampak tudi sredstva podjetja (lastništvo, partnerstvo in povezave). Podjetje je lahko v smislu velikosti zelo majhno, vendar če ima dostop do znatnih dodatnih sredstev (ker je v lasti velikega podjetja, povezano ali v partnerstvu z njim), morda ni upravičeno do statusa MSP (Evropska komisija, 2015, str. 4).

Da podjetje ugotovi, katere podatke je treba upoštevati in oceniti glede na omenjena merila, mora najprej določiti, ali je samostojno (podjetje je v celoti samostojno ali ima enega ali več manjšinskih partnerstev z drugimi podjetji, katerih vsak delež je manjši kot 25 %), partnersko (deleži z drugimi podjetji so najmanj 25 % in največ 50 %) ali povezano podjetje (deleži z drugimi podjetji presegajo 50 %). V prvem primeru mora podjetje pri določitvi kategorije oziroma velikosti upoštevati samo svoje podatke, v drugem primeru mora upoštevati tudi delež podatkov partnerskega podjetja, v tretjem pa vse podatke katerega koli povezanega podjetja (Evropska komisija, 2015, str. 15).

Pri določanju velikosti podjetja po priporočilu Evropske komisije 2003/361/ES, ki je za države članice prostovoljno, kategorijo MSP sestavljajo podjetja z manj kot 250 zaposlenimi in letnim prometom, ki ne presega 50 milijonov EUR ali letno bilančno vsoto, ki ne presega 43 milijonov EUR (Evropska komisija, 2015, str. 10). Natančnejšo določitev velikosti prikazujem v tabeli 2.

*Tabela 2: Kategorizacija MSP po priporočilu Evropske komisije*

Kategorija podjetja	Število zaposlenih (v določenem letu)		Letni promet (v mio. EUR)		Letna bilančna vsota (v mio. EUR)
Srednje veliko	<250	IN	≤50	ALI	≤43
Majhno	<50	IN	≤10	ALI	≤10
Mikro	<10	IN	≤2	ALI	≤2

*Vir: European Commission (2017).*

Pri definiranju MSP se torej upoštevajo trije dejavniki: število zaposlenih, letni promet in/ali bilančna vsota. Upoštevanje pravila števila zaposlenih je za podjetja nujno, lahko pa izbirajo med upoštevanjem merila prometa ali meje bilančne vsote. Tako podjetju za status MSP ni treba izpolnjevati obeh zahtev hkrati.

Mikropodjetja so opredeljena kot podjetja, ki zaposlujejo manj kot 10 ljudi in katerih letni promet ali letna bilančna vsota ne presega 2 milijonov EUR. Majhna podjetja so podjetja, ki zaposlujejo manj kot 50 ljudi in katerih letni promet ali letna bilančna vsota ni višja od 10 milijonov EUR. Srednje velika podjetja so opredeljena kot podjetja, ki zaposlujejo manj kot 250 ljudi z letnim prometom, nižjim od 50 milijonov EUR, ali z letno bilančno vsoto, nižjo od 43 milijonov EUR (Evropska komisija, 2015, str. 10).

Slovenska zakonodaja se nekoliko razlikuje od priporočila Evropske komisije. Glede na slovensko zakonodajo morajo podjetja izpolnjevati dve od treh zgoraj omenjenih meril. Tako Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 65/09 šteje pod mikropodjetja družbe, ki izpolnjujejo dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega števila 10, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 EUR in vrednost aktive ne presega 350.000 EUR. Majhno podjetje je podjetje, ki ni mikropodjetje in izpolnjuje dve od naslednjih meril: povprečno število zaposlenih ne presega 50, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.000.000 EUR in vrednost aktive ne presega 4.000.000 EUR. Srednje podjetje je podjetje, ki ni mikro ali majhno podjetje in izpolnjuje dve od naslednjih meril: povprečno število zaposlenih ne presega 250, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 EUR in vrednost aktive ne presega 20.000.000 EUR. Pod velika podjetja se uvrščajo vsa podjetja, ki niso mikro, majhna ali srednje velika. Podjetja se prerazporedijo v drugo kategorijo velikosti, če na podlagi podatkov zadnjih dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja obakrat presežejo ali nehalo presegati merila. V tabeli 3 prikazujem razliko med opredelitvijo MSP med slovensko zakonodajo in priporočilom Evropske komisije.

Ne glede na različna merila je v svetovni literaturi dogovorjeno, da med MSP spadajo podjetja z omejenimi finančnimi, človeškimi, materialnimi in informacijskimi viri. Takšna podjetja so po navadi kreativnejša, fleksibilnejša in inovativnejša kot velika podjetja. Soočajo se z negotovostjo, planiranje temelji na neformalnem načinu in imajo visoko personaliziran slog vodenja podjetja. Večina literature ne razlikuje med mikro, majhnimi in srednje velikimi podjetji, ampak govori kar o MSP (Bocconcelli, Cioppi, Fortezza, Francioni, Pagano, Savelli & Splendiani, 2016, str. 2–3).

MSP imajo edinstvene lastnosti, ki jih razlikujejo od velikih podjetij. Te značilnosti so lahko definirane glede na lastnosti in vedenje podjetnika, ki je v veliki večini tudi lastnik podjetja, in glede na velikost ter stopnjo razvoja podjetja. Omejitve, s katerimi se srečujejo MSP pri svojem poslovanju, so omejeni viri (finančni, časovni, pomanjkanje trženjskega znanja in podobno), pomanjkanje specifičnega znanja različnih specialistov, saj v MSP večina odločitev sprejema podjetnik – lastnik, in omejen vpliv MSP na trg. Podjetniki sprejemajo odločitve sami glede na trenutne priložnosti in okoliščine. Trženje v MSP je neformalno, ohlapno, spontano, nestrateško in grajeno na normah panoge, v kateri podjetja delujejo (Gilmore, Carson & Grant, 2001, str. 6).

## 4.2 Metode oblikovanja cen v MSP

Tematika oblikovanja cen v MSP je precej neraziskana. Bocconcelli in drugi (2016) so pri pregledu objavljenih člankov med letoma 2006 in 2015 ugotovili, da sta na temo cen v MSP izšla le dva članka. Pri prebiranju literature nisem zasledila, da bi se metode oblikovanja cen razlikovale glede na velikost podjetja.

MSP so pri določanju cen zaradi omejenih finančnih in nefinančnih virov pod močnim vplivom konkurence in stroškov. Soočajo se z velikimi pritiski na denarni tok, saj je kljub omejenim virom treba investirati v tovarno, opremo in tekoče poslovanje. Pomemben dejavnik, ki prav tako vpliva na oblikovanje cen v MSP, so industrijske norme, kar pomeni, da se od podjetja pričakuje, da bo oblikovalo ceno v določenem rangi, ki je predviden za posamezno panogo (Carson, Gilmore, Cummins, O' Donnell & Grant, 1998, str. 77). Na končno ceno v MSP, poleg stroškov in cene konkurentov, vpliva tudi, kdo je kupec. Veliko podjetnikov je poudarilo, da je zelo pomembno, da kupci med sabo ne morejo primerjati cene za isto ponudbo. Podjetniki, ki so tudi lastniki MSP, se ne zanašajo izključno na ceno kot na konkurenčno orožje, pomembne so tudi storitve. Prav tako zavračajo nižanje cen kot konkurenčno strategijo (O' Donnell, 2011, str. 795).

V MSP podjetniki zaradi pomanjkanja trženjskih izkušenj in znanja, ceno velikokrat določijo na podlagi intuicije ter dosedanjih izkušenj na trgu (Bocconcelli et al., 2016). Trženjske sposobnosti imajo večji vpliv na dobičkonosnost kot raziskave in razvoj ali operativne sposobnosti. Oblikovanje cen sodi med pomembne in posebne trženjske sposobnosti (Flatten, Engelen, Möller & Brettel, 2015, str. 1111–1112). Dutta, Zbaracki in Bergen (2003, str. 619) so pokazali, da je določanje cen zapleten proces, sestavljen iz rutine, sposobnosti, različnih strokovnjakov, koordinacij in ostalih težko posnemljivih virov za pridobitev trajne konkurenčne prednosti. Za razvoj učinkovitega procesa oblikovanja cen podjetje potrebuje približno 5 let, sposobnosti oblikovanja cen pa managerji oziroma določevalci cen pridobijo čez čas in z izkušnjami. Flatten, Engelen, Möller in Brettel (2015) so analizirali vpliv cenovnih sposobnosti na poslovanje podjetja, pri čemer so se osredotočili na mlada podjetja, ki se soočajo z neizkušenostjo in neznanim, spremenljivim poslovnim okoljem. Avtorji sposobnost oblikovanja cen razdelijo v štiri dimenzije. Prva dimenzija je razlikovalna dimenzija, ki vključuje sposobnost prilagoditve cen različnim skupinam kupcem. Tu gre za zbiranje informacij s strani kupcev, sposobnost preoblikovanja teh informacij v cene in preučevanje prihodnjih reakcij kupcev. Druga dimenzija je dinamično določanje cen, ki zajema predvsem preučevanje rutin konkurentov in njihovo morebitno spreminjanje proizvodov. To podjetju omogoča strateško oblikovanje cen, ki vključuje dolgoročni pogled na razvoj trga. Naslednja dimenzija je upoštevanje ciljev podjetja. Zajema neprekinjeno izboljšavo procesov v podjetju in preučevanje ter spremljanje konkurentovih cen. Pri oblikovanju te dimenzije je pomembno tudi preučevanje kupčevih alternativ v preteklosti. Zadnja, četrta, dimenzija je vrednost, ki se nanaša na zadrževanje kupcev in njihovo zadovoljstvo s ceno proizvoda. Treba je analizirati tako konkurentovo ceno za proizvod s podobnimi značilnostmi kot tudi

prepričati kupce, da je cena proizvoda primerna glede na značilnosti, ki jih proizvod ponuja, ali pripraviti in predstaviti celotne stroške, ki jih ima podjetje pri proizvodnji, ter na ta način prepričati kupca, da je zaračunana cena poštena. Raziskava je pokazala, da je investiranje v sposobnosti oblikovanja cen pomembno tako za nova kot tudi za že ustanovljena podjetja. Novoustanovljena podjetja naj najprej vlagajo v razvoj razlikovalne dimenzije, saj je poznavanje kupčevih potreb in reakcij konkurentov ključno za uspešno konkuriranje na trgu. Podjetniki že ustanovljenih podjetij, delujočih v dinamičnem okolju, pa naj se osredotočijo na dinamično oblikovanje cen in upoštevanje ciljev podjetja s pomočjo razvoja rutine, kot sta ocena stroškov proizvodnje (krivulja učenja) in ustvarjanje primerne vrednosti proizvoda za kupca.

O' Donnell (2011) trdi, da MSP ne postavljajo cene, ki bi prinesla največji možni dobiček, ampak ceno, ki prinese zadovoljiv oziroma pričakovan dobiček, ki je običajen za panogo, v kateri podjetje deluje. Hallberg (2017) dodaja, da so v MSP človeški kapital, v obliki lastne presoje in poslovnih izkušenj, sredstva in rutina podjetja pomemben dejavnik za uspešno oblikovanje cen na medorganizacijskih trgih.

V praksi MSP običajno določijo ceno po metodi strošek plus. To pomeni, da podjetja ocenijo strošek na enoto, k strošku na enoto dodajo še določen pribitek, vsota obojega pa predstavlja prodajno ceno proizvoda na enoto (Carson, Gilmore, Cummins, O' Donnell & Grant, 1998, str. 75). Že Calvin (1994) je opozoril, da bi morali biti stroški zadnji in ne prvi dejavnik, ki jih podjetja upoštevajo pri oblikovanju cene svojih proizvodov. V praksi managerji, ki so največkrat tudi direktorji podjetij, ceno določijo predvsem in le na osnovi stroškov, ostala dva dejavnika pa ostaneta zanemarjena (Carson, Gilmore, Cummins, O' Donnell & Grant, 1998; O' Donnell, 2011; Bocconcelli et al., 2016). Lace (v Carson, Gilmore, Cummins, O' Donnell & Grant, 1998, str. 75–76) zagovarja stališče, da je pri oblikovanju cene kupec na prvem mestu, podjetje pa naredi vse, kar je možno za zadovoljitev kupčevih potreb. Tudi Scarborough in Zimmer (1996) podpirata omenjeni pogled s poudarkom na kupcu. Namreč, cena proizvoda ali storitve, ki jo podjetje postavi, mora odražati kupčevo oceno tega proizvoda ali storitve.

Raziskava Shailenderja in Hawatija (2013), ki sta preučevala indijska storitvena MSP, je pokazala, da podjetja z različno lastniško strukturo uporabljajo različne metode oblikovanja cen. Samostojni podjetniki in družbe z omejeno odgovornostjo v največji meri uporabljajo metodo strošek plus. Partnerska podjetja v največji meri določajo ceno samovoljno. Kadar je obseg prodaje slab, pogosto uporabijo določanje cen na podlagi mejnih stroškov. Glavna težava MSP, ne glede na lastniško strukturo, je še vedno izbor optimalne metode oblikovanja cen. Dva glavna dejavnika, ki vplivata na izbor metode, sta tržni scenarij in konkurenca. Avtorja poudarjata, da mora izbor metode oblikovanja cen biti v skladu s cilji podjetja kot celote.

Študija 15 ameriških MSP potrjuje, da je uporaba metode na osnovi povpraševanja najmanjkrat uporabljena. Od 15 medorganizacijsko delujočih podjetij, omenjeno metodo

uporabljajo le 4 podjetja, 6 podjetij uporablja metodo oblikovanja cen na osnovi stroškov, preostalih 5 podjetij pa metodo oblikovanja cen na osnovi konkurence. Raziskava je pokazala, da večina podjetij določi ceno na osnovi naprednih modelov za oceno stroškov, ki vključujejo dosego ciljnega prispevka za kritje ali marže (Liozu, Hinterhuber, Boland & Perelli, 2011). Füreder, Maier in Yaramova (2014), ki so opravljali raziskavo v 180 avstrijskih srednje velikih podjetjih, dokazujejo, da uporaba metod oblikovanja cen na osnovi povpraševanja prinaša večji dobiček kot uporaba ostalih dveh metod. Podjetja, ki uporabljajo metodo oblikovanja cen, dosegajo 11–30-odstotno maržo, medtem ko podjetja, ki uporabljajo ostali dve metodi oblikovanja cen, dosegajo maržo med 0 in 10 %. Kljub temu pa še vedno le 13 % podjetij uporablja metodo oblikovanja cen na osnovi povpraševanja. Večina podjetij uporablja metodo strošek plus (63 %), ostala raziskovana podjetja pa uporabljajo metodo oblikovanja cen na osnovi konkurence (24 %). Najpogosteje naveden razlog, zakaj podjetja ne uporabljajo metode oblikovanja cen na osnovi povpraševanja, so cenovne vojne oziroma močna konkurenca na trgu. Drugi najpogosteje omenjen razlog sta narava in sestava proizvoda ali storitve, ki onemogoča razlikovanje od drugih ponudnikov in zato ne opravičuje zaračunavanja višje cene. Podjetja so kot razlog ne uporabe omenjene metode navajala tudi težavno ocenjevanje vrednosti proizvoda za posameznega kupca.

Ingenbleek in van der Lans (2013) opozarjata, da je treba ločiti cenovne strategije in metode oblikovanja cen. Cenovne strategije so na trgu opazne, metode oblikovanja cen pa so skrite v posameznem podjetju. Prav tako navajata, da večina literature ne razlikuje med omenjenima pojmom. Njuna raziskava, v kateri sta analizirala 95 storitvenih in proizvodnih MSP, ne glede na to ali podjetja poslujejo medorganizacijsko ali ne, temelji na vprašanju, kako so medsebojno povezane cenovne strategije in metode oblikovanja cen v treh različnih situacijah (določanje cen novemu proizvodu, določanje cen v konkurenčni situaciji in določanje cen liniji proizvodov). Pod cenovne strategije za določanje cen novemu proizvodu štejeta strategijo posnemanja smetane, strategijo tržnega prodora in določanje cen na osnovi krivulje učenja. Za oblikovanje cen proizvodu v konkurenčni situaciji predstavita strategijo tržnega vodje, strategijo enakih cen (ang. *parity pricing*), strategijo nizko cenovnega dobavitelja in strategijo premijskih cen (ang. *premium pricing*). Pri določanju cen za linijo proizvodov ločita strategijo določanja cen za komplementarni proizvod, strategijo določanja cen za sveženj (ang. *price bundling*) in strategijo določanja cen na podlagi vrednosti za kupca (ang. *customer value price strategy*). Avtorja sta kritična tudi do poimenovanja metod oblikovanja cen, ki povedo, katere informacije v največji meri podjetje upošteva pri oblikovanju cen. Ravno iz tega razloga navajata, da bi se morale imenovati metode oblikovanja cen na osnovi vrednostnih, konkurenčnih in stroškovnih informacij (ang. *value, competition and cost informed pricing*). Rezultati raziskave kažejo, da če podjetje želi slediti strategiji nizkocenovnega dobavitelja, so ključnega pomena informacije o stroških podjetja. Če pa želi podjetje postaviti visoke cene, mora imeti na voljo informacije o željah kupcev in značilnostih proizvodov, da bodo značilnosti

proizvodov odtehtale višjo ceno proizvoda oziroma, da bo višja cena proizvoda upravičeno postavljena višje.

## **5 RAZISKAVA: ANALIZA METOD OBLIKOVANJA CEN V SLOVENSKIH MSP**

V raziskavi analiziram proces oblikovanja cen v slovenskih MSP, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, pri čemer posebno pozornost namenjam zlasti uporabi metod oblikovanja cen. V literaturi nisem zasledila, da bi se metode oblikovanja cen razlikovale glede na trg, na katerem podjetja delujejo (B2B ali B2C). Zato za namen raziskave predpostavljam, da tudi MSP, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, uporabljajo (vsaj) eno od opisanih metod oblikovanja cen.

### **5.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave**

Namen raziskave je preučiti, kako podjetja, vključena v raziskavo, oblikujejo ceno svojim proizvodom na medorganizacijskem trgu. Z raziskavo želim ugotoviti, ali cene oblikujejo na tradicionalen ali strateški način. Zanima me, katere korake upoštevajo v procesu oblikovanja cen in v kakšnem zaporedju (če sploh kakšnem). Predvsem me zanima, katero/katere metodo/metode oblikovanja cen uporabljajo in kakšni so razlogi za uporabo določene/določenih metode/metod. Na temo metod oblikovanja cen želim izvedeti, s katerimi težavami se managerji soočajo in ali se pri oblikovanju cen zanašajo tudi na intuicijo ter izkušnje. Z raziskavo želim omogočiti bralcem boljše razumevanje problema oblikovanja cen v praksi, s katerim se pri poslovanju soočajo managerji MSP.

Cilji raziskave so:

- prikazati proces oblikovanja cen v praksi;
- ugotoviti, katero/katere metodo/metode podjetja uporabljajo pri oblikovanju cen in razlog za uporabo te/teh metode/metod;
- opredeliti težave, na katere naletijo managerji MSP pri določanju cen;
- nakazati, da metode oblikovanja cen vplivajo na dobičkonosnost podjetij.

### **5.2 Metodologija in potek raziskovanja**

V empiričnem delu magistrskega dela uporabim kvalitativno raziskavo z uporabo deduktivnega raziskovalnega pristopa, ki ga uporabimo, kadar izhajamo iz že obstoječe teorije (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Osnovni merski instrument v raziskavi so iztočnice za delno strukturiran individualni intervju. Vprašanja so odprta, saj tako dobim podrobnejši vpogled v izbrano temo. Poglobljen intervju omogoča razkritje globljih vpogledov v obravnavano tematiko, dobro sledljivost odgovorov glede na intervjuvance in svobodno izmenjevanje informacij brez socialnega pritiska po potrditvi odgovorov s strani

drugih intervjuvancev. Z uspešnim usmerjanjem intervjuvanca v podajanje podrobnejših odgovorov (ang. *probing*) lahko v primeru kompleksne teme, kamor se, po mojem mnenju, proces oblikovanja cen uvršča, pridem do bistva proučevane problematike (Malhotra, 2009, str. 167). Malhotra (2009, str. 168) pravi, da je uporaba poglobljenega intervjuja smiselna tudi pri raziskovanju različnih tem na medorganizacijskih trgih, kjer so intervjuvanci profesionalni ljudje. Slabe strani poglobljenega intervjuja se kažejo v možnosti vpliva anketarja na intervjuvanca, v odvisnosti pridobitve kakovostnih odgovorov od sposobnosti anketarja in v težavni analizi pri interpretiranju pridobljenih podatkov (Malhotra, 2009, str. 167).

Pri analizi zbranega gradiva uporabim kvalitativni pristop. Za uporabo kvalitativne raziskovalne metode sem se odločila, ker v primerjavi s kvantitativno omogoča podrobnejši vpogled in boljše razumevanje raziskovalnega problema, ki je občutljiv in zaupen (Malhotra, 2009, str. 154). Malhotra (2009) pravi, da je kvalitativno raziskovanje primerno, ko se soočamo z negotovostjo, da se končni rezultati raziskave razlikujejo od pričakovanj.

Čeprav snemanje intervjujev za sabo prinese določene slabosti, sem ob odobritvi podjetnikov oziroma lastnikov le-te snemala. Tako sem bila popolnoma osredotočena na zastavljanje vprašanj in vsebino odgovorov. Težava, ki bi se lahko pojavila, je problem poslovne skrivnosti. Ker je cena velikokrat občutljiva tema, bi se lahko intervjuvanci pri odgovorih sklicevali na poslovno skrivnost, zato sem intervjuvancem že ob prvi komunikaciji zagotovila, da bosta tako njihova identiteta kot identiteta podjetja ostali nerazkriti.

Opravila sem 6 poglobljenih intervjujev, ki sem jih opravila v mesecu maju 2018. V tabeli 3 prikazujem podrobnejši pregled izvedenih intervjujev. Populacijo v raziskavi predstavljajo slovenska MSP, ki so aktivna na medorganizacijskih trgih vsaj 5 let. Po raziskavi Evropske komisije (2017) je za preživetje novoustanovljenih MSP kritičnih prvih pet let poslovanja, saj preživi le 30–60 % vseh novoustanovljenih MSP. Enota raziskovanja je opredeljena kot slovensko MSP, ki deluje na medorganizacijskem trgu vsaj 5 let. Ker je raziskava izvedena na slovenskem trgu, pri klasifikaciji podjetij kot MSP sledim slovenski zakonodaji. Velikost izbranih podjetij je preverjena tudi preko portala AJ PES. V neverjetnostni vzorec je tako vključenih 6 enot raziskovanja. Vzorčenje je priložnostno in temelji na izbiri najlažje dosegljivih vzorčnih enot (Bregar, Ograjenšek & Badavž, 2005, str. 43–45).



Tabela 3: Pregled intervjuvancev, podjetij in izvedenih intervjujev

Intervjuvanec	Velikost podjetja	Glavna dejavnost podjetja (SKD)	Leto ustanovitve podjetja	Vloga intervjuvanca v podjetju	Datum intervjuja	Čas trajanja intervjuja (v min)
U1	Srednje	Trgovina na debelo z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami	1991	Prokurist	15. 5. 2018	41
U2	Majhno	Storitve za proizvodnjo drugih izdelkov iz plastičnih mas	2009	Lastnik – podjetnik	19. 5. 2018	60
U3	Majhno	Storitve za proizvodnjo plošč, folij, cevi in profilov iz plastičnih mas	2005	Lastnik – podjetnik	22. 5. 2018	39
U4	Majhno	Proizvodnja druge nerazvrščenih kovinskih izdelkov	1998	Vodja prodaje in nabave	22. 5. 2018	48
U5	Majhno	Stavbno mizarstvo in tesarstvo	1994	Lastnik – podjetnik	25. 5. 2018	24
U6	Majhno	Mehanska obdelava kovin	1997	Lastnik – podjetnik	29. 5. 2018	29

Vir: Lastno delo.

Najprej sem v 12 različnih podjetij preko elektronske pošte poslala prošnjo za intervju, ki si jo lahko ogledate v prilogi 1. Od tega je 11 podjetij proizvodnih, eno pa je trgovina na debelo. Izbor prvih 12 podjetij je temeljil na heterogenosti in lokacijah podjetij. Izbrala sem tista podjetja, ki so mi lokacijsko najbližja, njihova dejavnost pa je različna. Po elektronski pošti sem v roku dveh dni prejela prva dva negativna odgovora. Kot sem predvidevala, je bila kljub zagotovitvi popolne anonimnosti, glavna težava sama tematika. Približno 5 dni po poslani prošnji sem poklicala v 10 preostalih podjetij, kjer sem se sklicevala na poslano prošnjo in znova poudarila popolno anonimnost. Prav tako sem povedala, da jim ni treba odgovoriti na vsa zastavljena vprašanja, če se jim le-ta ne bodo zdela primerna. Po opravljenih klicih sem pridobila prvega intervjuvanca, ki je prokurist v trgovinskem podjetju. Omenjeni mi je celo uredil dodaten intervju. Tako sem prišla do drugega intervjuvanca, ki se ukvarja z mehansko obdelavo kovin. Nato sem razširila krog iskanja primernih podjetij in sem pošiljala prošnje za intervjuje vsem, predvsem

proizvodnim podjetjem, ki jih poznam. Menim, da če poznam podjetje in vem, kaj proizvaja, lažje sledim pogovoru, saj vem, o kakšnem proizvodu govoriva. Tako sem v drugem krogu poslala 16 novih prošelj in tudi poklicala v vseh 16 podjetij. Žal nisem dobila niti enega pozitivnega odgovora. Tokrat sem dobila občutek, da je problem predvsem čas, saj sem se osredotočila na mikropodjetja, kjer načeloma ena oseba opravlja več različnih del. Ko sem omenila, da intervju traja od 30 do 40 minut (v elektronski pošti sem napisala približno 1 uro), sem dobila jasen odgovor, da žal nimajo časa. Na koncu mi je ostalo le, da sem izkoristila poznanstva in sem tako pridobila še preostale 4 intervjuje. Vsem intervjuvancem sem dan pred izvedbo intervjuja poslala opomnik za intervju, ki ga najdete v prilogi 2. Opomnik vključuje okvirna vprašanja, ki so bila zastavljena večini intervjuvancev, odvisno od razpleta pogovora. Pri dveh intervjujih sem se soočala s pritiskom po končanju pogovora, kar se tudi kaže v manj podrobnih pridobljenih odgovorih in dokaj kratkem času trajanja intervjuja. En intervju sem opravila v soboto, saj je bil to edini dan, ko je intervjuvanec imel čas. To se je izkazalo kot zelo dobra ideja, saj si je res vzel čas za pogovor, razkazal pa mi je tudi samo proizvodnjo. Intervjuji so potekali tako, da sem se na začetku zahvalila za njihov čas, nato sem povedala, da pišem magistrsko delo na tematiko oblikovanja cen, predstavila kriterije, po katerih se ravno njihovo podjetje uvršča med potencialne kandidate za intervju, in poudarila, da zbiram informacije izključno in samo za namene magistrskega dela. Poudarila sem tudi, da ni treba odgovoriti na vsa vprašanja, in pridobila ustno dovoljenje za snemanje pogovora. En intervjuvanec je prosil, da po elektronski pošti pošljem v pregled prepisan intervju. Podjetnike oziroma lastnike MSP sem intervjuvala na krajih, ki so jih predlagali sami. Predvidevala sem, da bodo predlagali njim sproščujočo lokacijo, jaz pa bom tako dobila več koristnih informacij kot sicer (Boyce & Neale, 2006, str. 3–4). Pet intervjujev je bilo izvedenih na lokaciji podjetja, eden pa v gostinskem lokalu.

### **5.3 Analiza podatkov**

Po opravljenih intervjujih, je sledila njihova transkripcija. Prepis intervjujev si lahko ogledate v prilogah 3–8. V nadaljevanju sledi analiza poglobljenih intervjujev.

#### **- Proces določitve končne cene proizvodu**

Vseh šest podjetij prejme povpraševanje s strani kupca. Proizvodi so oblikovani po naročilu kupca, glede na njegove želje in potrebe. Izjema je le trgovina na debelo, ki stalno nudi velik sortiment različnih izdelkov in neprestano spremlja potrebe kupcev po novih proizvodih, za kar skrbijo potniki, ki so na terenu dnevno. Proizvodni program četrtega in petega podjetja, poleg izdelkov po naročilu, vključuje tudi standardizirane proizvode, ki so vedno na zalogi. Vsa proizvodna podjetja imajo natančno izračunane proizvodne stroške, ki so potrebni za proizvodnjo enega kosa, trgovinsko podjetje pa ima natančno izračunane stroške, ki so potrebni, da pride izdelek na prodajno polico. Na izračun stroškov v drugem, tretjem in šestem podjetju močno vplivajo industrijske norme. Namreč, strojna ura, ki

načeloma predstavlja največji strošek, je določena na podlagi industrijskih norm, ki so oblikovane glede na težo stroja (v strojni uri so vštetí strošek elektrike, strošek porabe industrijske vode, menjava orodja, skratka vse, razen strošek delavca). V petem podjetju, ki deluje v lesni industriji, udeleženec poudari težavnost kalkulacije lastne cene proizvoda: *»Pri nas je kakšne kalkulacije zelo težko delati, sicer na maso lahko narediš nek odstotni izkoristek, ampak pri lesu iz hlodovine ti nikoli ne veš, kakšen izkoristek boš dobil. Pri nas se računa na primer iz žaganega lesa na dimenzije lamele, iz določene klase A ali B vzameš približno 65–70-odstotni izkoristek. Potem pa ti mora ostati še 240 EUR na kubični meter za pokritje proizvodnih stroškov. V teh 240 EUR je proizvodnih stroškov pribl. 170 EUR, ostalo pa marža. To je osnovna marža, ki jo potem prilagajamo na povpraševanje.«* Opazim, da podjetje določi minimalno maržo, ki jo potem prilagaja navzgor glede na povpraševanje. Podoben način določitve marže zasledim v trgovini na debelo, kjer izhodišče za določitev prodajne cene predstavlja zelena realizirana marža. Razlog tiči v načinu prodaje, ki je zelo različen (nekateri kupci pridejo iskati izdelke sami, drugim jih dostavijo na dom, tretjim izdajo izdelek na reverz in podobno).

Ostala podjetja maržo oblikujejo glede na zahtevnost proizvodnje in število naročenih kosov. Omeniti moram četrto podjetje, ki oblikuje ceno glede na projekt. V podjetju za lažjo orientacijo pri postavljanju cen vodijo arhiv že izvedenih projektov. Udeleženec 4 pravi: *»Se mi je že zgodilo, da mi je stranka pokazala sliko in vprašala, za koliko lahko to naredim. In moraš postaviti ceno v tistem trenutku, ne da bi naredil kakršno koli analizo ali kalkulacijo.«* Drugo in tretje podjetje, ki poslujeta v isti panogi, se pri oblikovanju cen soočata z odprtimi kalkulacijami. Namreč, njun največji kupec zahteva ponudbo na osnovi formularja, ki vsebuje razčlenjen prikaz stroškov, iz formularja pa je prav tako razvidna tudi marža. Udeleženec 2 pravi: *»Ceno postavljamo na podlagi formularjev. Včasih, ko še ni bilo teh formularjev, ki se jim reče Request for Quotation, kupec ni vedel, koliko marže si si vzel na to. Zdaj točno vejo. Včasih je v ceni strojne ure bila všteta tudi marža, zdaj jo je treba prikazovati posebej. Jaz sem to rešil tako, da sem dejansko znižal stroške strojne ure, ampak v ponudbi sem jo pustil na isti višini. Čisto odkrito bom povedal, zdaj 10 % dobička ne smem prikazati, ker me bodo požrli in bodo takoj zahtevali popust. Ampak grem tako, da 5 % prikažem, vse ostalo pa skrijem v strojni uri.«* Oblikovan cenik ima le trgovina na debelo, pa še ta je prilagodljiv, saj so podjetja deležna različnih pogodbenih popustov, ki so odvisni od količine, plačilne discipline in lokacije kupca. Kot zanimivost navajam, da udeleženca 4 in 6, kljub dejavnosti v različni panogi, poudarita, da mora podjetje za preživetje doseči vsaj 10-odstotno maržo. Udeleženec 4 pravi: *»V primeru, da se pojavi možnost pridobitve nove stranke, je lahko prodaja tudi z 0-odstotno maržo. Danes narediš minus za to stranko, da jo dobiš, naslednjič boš s to stranko naredil plus ali mu boš potegnil denar na tak način, da on sploh ne bo občutil. To so take komercialne igrice. Naš pristop temelji na individualnem pristopu do stranke oziroma do projekta.«*

Vsi udeleženci, razen udeleženca 2, so si enotni, da na oblikovanje cen vpliva tudi konkurenca. Največji vpliv konkurence na oblikovanje cene zasledim v petem podjetju, kjer intervjuvanec pove, da se konkurenti med seboj poznajo in se včasih celo dogovorijo,

kakšno ceno postaviti. Udeleženec 1 pred postavitvijo končne cene le-to preveri še pri konkurenci. Poudari problem nelojalne konkurence in tihih akcij konkurentov: *»Lani smo imeli primer, ko je neko podjetje, tik preden je šlo v stečaj, nabavilo robo in jo prodajalo naprej po smešno nizki ceni. Če si hotel določeno stranko obdržati, si moral spustiti ceno. Največji problem so akcije konkurentov, tihe akcije.«* Udeleženec 3 v tem delu doda: *»Jaz moram reči, da smo glede na to, da smo majhno podjetje, lahko sigurno bolj konkurenčni kot velika podjetja. Na primer, mi imamo 9, 10 zaposlenih, ki jih za enkrat lahko še sami obvladujemo. Velika podjetja imajo veliko več administracije, veliko več vsega in morajo tudi to vkalkulirati v ceno. Prav tako imamo nižje stroške strokovnih delavcev, na primer mi imamo zunanje sodelavce, ki jih uporabimo takrat, ko jih potrebujemo. Recimo, kar se tiče tehnologov, orodjarjev in konstrukterjev, velika podjetja pa imajo to redno zaposlene delavce. Prav tako morajo velika podjetja imeti večje površine same tovarne, večja skladišča, ki so velik strošek, in ne obrača denarja. Skladišče pa moraš imeti, saj podjetje, za katerega delaš, predpiše točno določeno zalogo, ki jo moraš vzdrževati.«* Tudi udeleženec 2 vidi prednost MSP v prilagodljivosti in nižjih proizvodnih stroških.

V podjetjih 2, 3 in 6 menijo, da gospodarski cikel na oblikovanje cen nima bistvenega vpliva. Udeleženec 6 navaja, da se je bolj kot na količini, zadnja recesija izražala v ceni. Dodaja, da je obseg dela ostal nespremenjen, medtem ko so cene proizvodov padle. V ostalih podjetjih gospodarski cikel vpliva na oblikovanje cen. V trgovini na debelo se je recesija občutila predvsem zaradi upada kupne moči, v četrtem podjetju pa so krizo občutili predvsem v upadu povpraševanja. Pred krizo so stranke same povpraševale po proizvodih, med krizo pa so začeli z intenzivnim iskanjem novih strank. V nadaljevanju navajam zanimiv vidik recesije udeleženca 4: *»Ko začne bela tehnika padati, kar se zdaj že dogaja, bo tudi vse ostalo začelo iti dol. In ko bo prišlo gorivo, nafta pod 1 EUR, bo recesija. In na ta način se tudi mi obračamo.«* V petem podjetju, ki spada v delovno intenzivno panogo, so bili med recesijo prisiljeni zmanjšati število zaposlenih.

#### **- Pozicioniranje podjetja na trgu glede na razmerje cena-kakovost**

Pri prvem intervjuvancu ne dobim popolnega odgovora. Že od začetka poslovanja je njihov izbor izdelkov omejen na uveljavljene blagovne znamke oziroma blagovne znamke višje kakovosti, saj se v gostinstvu in restavracijah pričakuje, da bo gost postrežen z uveljavljeno blagovno znamko. Zanimiva je primerjava drugega in tretjega podjetja, ki delujeta v isti panogi, njuno pozicioniranje na trgu pa je različno. Udeleženec 2 meni, da za srednjo ceno nudi zelo kakovostne proizvode, udeleženec 3 pa je meni, da zelo kakovostne proizvode nudi po nizki ceni. Udeleženec 6 se na trgu pozicionira kot udeleženec 3. Intervjuvanca 4 in 5 sta si enotna, da nudita visoko kakovost po visoki ceni. Udeleženec 4 pravi: *»Mi smo na trgu najdražji. Mi damo najboljši produkt za najvišjo ceno. To kar mi naredimo, za tistim mi tudi stojimo. Če se kaj zgodi, pride serviser in to popravi.«*

Če gledam pozicioniranje podjetij na trgu po Shipleyju in Jobberju (2001), se zadnja tri intervjuvana podjetja na trgu pozicionirajo kot iskalci priložnosti, pri čemer je

pozicioniranje zadnjega podjetja (nizka cena – visoka kakovost) možno le ob odsotnosti tržnega vodje in uspešneža. Udeleženec 2 meni, da je njegovo podjetje uspešnejše, medtem ko udeleženec 3 svoje podjetje uvršča na trg kot tržnega vodja. Treba se je zavedati, da je to ocena podjetnika samega. Menim, da to ni realna ocena, saj je podjetje premajhno, da bi lahko predstavljalo tržnega vodja, prav tako mu pa ceno določi kupec, kar pomeni, da postavi ceno glede na ostala podjetja na trgu.

#### - **Vloga izkušenj in intuicije pri oblikovanju cen**

Intervjuvanci se strinjajo, da imajo izkušnje pri oblikovanju cen veliko vlogo. Udeleženci 2, 3, 4 in 5 menijo, da brez izkušenj cene sploh ni možno postaviti. Omenjeni udeleženci so karierno pot začeli z delom v proizvodnji, kjer so natančno spoznali proizvodni proces. Udeleženci 4, 5 in 6 pri oblikovanju cen kombinirajo izkušnje in intuicijo, drugi in tretji intervjuvanec pa se temu poskušata izogniti. Udeleženec 5 se intuitivno odloča le o končni ceni po narejeni osnovni kalkulaciji. Pravi: *»To moraš imeti v sebi. Je le od stranke do stranke odvisno, stranko moraš začutiti.«* Podobnega mnenja je tudi udeleženec 6: *»Zdaj že točno vem, kaj kakšen kupec pričakuje, jih dobro poznam. Pa tudi tak občutek imam da, ko postavim ceno za enega ali drugega, ko izračunam tisto končno ceno, že kar vem, ali bo to prenizka ali previsoka cena. Tako, da tudi nekaj intuicije je zraven in za enkrat mi gre z intuicijo kar dobro.«*

Opazim, da se rezultati raziskave nekoliko razlikujejo od literature, ki pravi, da podjetniki zaradi pomanjkanja trženjskih izkušenj in znanja ceno velikokrat določijo na podlagi intuicije in dosedanjih izkušenj na trgu (Bocconcelli et al., 2016).

#### - **Težave pri oblikovanju končne cene proizvodov**

Težave pri oblikovanju cen so sestavni del procesa v vsakem podjetju. Podjetja se soočajo z različnimi težavami. Udeleženec 1 v trgovini na debelo, poudari problem nelojalne konkurence: *»Konkurenti se odločijo za akcije čeprav nimajo pokritja zadaj. To se bo dogajalo neprestano, dokler bo takšna gneča na trgu. Sicer pa se takšna poslovna praksa odraža na konkurentovih poslovnih rezultatih, ki niso najboljši, ne plačujejo dobaviteljem, ne plačujejo kreditov in podobno. Mi neko določeno maržo moramo imeti, če se želimo razvijati, če želimo vsem delavcem izplačati plače in da vse stvari normalno funkcionirajo.«* Konkurenca predstavlja težavo pri oblikovanju cen tudi udeležencema 4 in 6. Udeleženec 4 za izboljšanje konkurenčne ponudbe išče prihranke na nabavni strani (količinski popusti pri nakupu materiala), udeležencu 6 pa težavo predstavlja predvsem tuja konkurenca, ki ponuja proizvode po zelo nizki ceni. Udeleženec 2 težavo vidi v tem, da ne dobiva povpraševanj za proizvodnjo preprostih proizvodov, saj ga največji kupec uvršča med proizvajalce nekoliko zahtevnejših proizvodov, in da mora oddati ponudbo za vsa prejeta povpraševanja, tudi če proizvodnja določenega proizvoda ni v njegovem interesu. Dodaja še: *»Naš največji kupec celo pritiska na nas, da bi mogli od njega biti odvisni največ 30 %. Vsi pa vemo, da je posel dobiti, če nimaš nekoga, ki te bo spravil v firmo, zelo težko, skoraj nemogoče. Ker če hočeš priti noter, v novo firmo, moraš nuditi*

*abnormalne stvari, kot so lasersko varjenje, ultrazvočno varjenje, res vse. Če bi želel priti v novo firmo, bi moral imeti 50 zaposlenih, 50 strojev različnih velikosti, ne samo majhne, kot jim imamo mi. Pa še takrat je težko priti zraven.»* Udeležencu 3 največjo težavo pri postavljanju cene predstavljajo tehnološke zadeve. Po besedah intervjuvanca je najtežje oceniti čas izdelave kosa – cikel. Ocena ciklusa zahteva veliko vloženega truda, razpon njegove ocene pa je lahko zelo velik in ima zelo močan vpliv na ceno. V podjetju se soočajo tudi s finančno nedisciplino ostalih kupcev, ki pa zaradi rednih plačil glavnega kupca nima velikega vpliva na likvidnost podjetja. Pravi: *»Zaradi neplačnikov lahko res zelo hitro potoneš.»* Tako udeleženec 2 kot tudi udeleženec 3 poudarita še dodatno težavo, in sicer soočanje s stalnimi pritiski po nižanju cen. Obe podjetji imata s kupcem podpisan dolgoročni sporazum, ki zahteva nižanje cen proizvodov na vsake tri leta. Udeležencu 5 največji problem predstavlja oblikovanje cene novemu proizvodu. Namreč, težko je določiti, kakšni bodo proizvodni stroški in kakšni bodo dejanski izkoristki. Omeni tudi, da se pri poslovanju sooča z omejenimi viri financiranja, saj je že sama panoga takšna, da zahteva ogromno obratnega kapitala, njihov faktor obračanja zaloge pa je zelo nizek.

#### **- Nadzor, spremljanje in sprememba cene**

Nobeno podjetje, razen petega, prvotno postavljenih cen običajno ne spreminja. Prvo podjetje raje kot da poviša ceno, išče cenejše možnosti nabave izdelka. V primeru, da res ne gre drugače, pa se o povišanju cene vedno prej posvetuje s kupcem. Udeleženec 1 pravi: *»Naši kupci so močno cenovno občutljivi, zaznajo povišanje cene tudi za par centov. Sploh večji kupci imajo programe, kjer spremljajo cenike posameznih dobaviteljev in jih med sabo primerjajo. Tu gre predvsem za žgane pijače. Če kupec vidi, da je viski pri konkurenci cenejši za 1 cent, ga bo kupil tam, saj je njihov odvzem res velik.»* Na ceno žganih pijač vpliva tudi trošarina. Če se spremeni trošarina, je treba ceno prilagoditi. V podjetju na letni ravni postavijo cilj, kakšen promet doseči pri prodaji posameznega izdelka. Če ta prodaja ne gre po planu, začnejo ugotavljati vzroke. Kupec drugega in tretjega podjetja prizna povišanje cen le v primeru, ko se poviša cena materiala, ostali razlogi (napaka pri kalkulaciji, podražitev energije, vode in podobno) niso relevantni. Udeleženec 3 gre po prejemu naročila in začetku proizvodnje večkrat skozi kalkulacijo. Ko je proizvodnja utečena, točno vidi, kje v kalkulaciji je bila storjena napaka in kaj bi bilo treba izboljšati v proizvodnji, da bi dosegli ceno, kot je bila postavljena v kalkulaciji. Pri proizvodnji novega proizvoda vzame vedno nekaj rezerve zaradi stalnih pritiskov po nižanju cen. Podoben način spreminjanja cene kot v podjetju 2 in 3 zasledim tudi v šestem podjetju, kjer udeleženec 6 pravi: *»Nekatere stranke ti že kar na začetku novega leta povedo, koliko popusta pričakujejo glede na prejšnje leto. Kar povejo, da če še hočeš delati za njih, moraš za toliko in toliko spustiti ceno. Potem pa se moraš sam znajti. Ali najdeš cenejši material, ali boš poskusil malo hitreje narediti proizvod – kar koli, da obdržiš stranko. Če se cena materiala med letom spremeni, so stranke toliko korektne, da priznajo povišanje cen. Ali pa, če sam »požreš« to, ker cena materiala pa niha, enkrat je višja, drugič nižja.»* Četrto podjetje ceno standardiziranih proizvodov spreminja le na koncu leta, pa še to samo, če se spremenijo pogoji na nabavni strani, seveda če je cilj

ohranitev iste višine marže. Dodaja, da je zelo pomembno podobne proizvode prodati po primerljivi ceni in da cene za podobne proizvode med strankami niso prevelike. Peti intervjuvanec ceno spreminja v sredini leta ali na koncu leta. V katero smer bo spremenil ceno in za koliko, je odvisno od trga. Ko je povpraševanje veliko, ceno dviguje, ko povpraševanje pada, ceno spušča. Dodaja: *»Cena je, kakršno oblikuje trg, ti se moraš pa znotraj stroškov čim bolj obrniti, da ti ostane čim večja marža – na primer pri nabavi hlodovine gledati, da kupiš čim lepši les, in čim bolj gledati na izkoristke.«* Tako kot prvi tudi zadnji intervjuvanec planira cilje prodaje na letni ravni.

#### - **Učinkovitost trenutnega procesa oblikovanja cen in njegovo spreminjanje skozi čas**

Udeleženci, z izjemo četrtega, ki konkretnega odgovora ne poda, menijo, da je njihov trenutni proces oblikovanja cen učinkovit. Prvi in zadnji intervjuvanec povesta, da cene oblikujejo na isti način vse od ustanovitve podjetja. V preostalih treh podjetjih se je proces oblikovanja nekoliko spremenil. Udeleženca 2 in 3 pravita, da v preteklosti odprtih kalkulacij ni bilo. Drugi intervjuvanec pravi, da sam koncept oziroma filozofija oblikovanja cene sicer ostajata enaka, podajanje cene pa se je spremenilo. Tretji intervjuvanec, poleg tega, kar navaja drugi intervjuvanec, doda: *»V bistvu se je h kalkulaciji dodalo kar nekaj dodatnih stroškov, ker so se tudi zahteve kupcev povečale. Včasih za podjetja, ki so okrog naše firme, nismo zaračunavali potnih stroškov niti embalaranja, zdaj se to vse zaračuna oziroma vstaje v ceno. Z leti se je način določanja cene dovršil.«* Pri udeležencu 5 gre za družinsko podjetje. Ko je podjetje vodil njegov oče, so ceno določali kupci. Pravi, da so bile takrat drugačne razmere na trgu, oče pa je premalo časa namenjal trženju proizvodov.

## **5.4 Povzetek glavnih ugotovitev in razprava**

V tem podpoglavju podam glavne ugotovitve glede na zastavljene cilje raziskave. V prvem podpoglavju predstavim proces in metode oblikovanja v vseh šestih podjetjih, ki sodelujejo v raziskavi. Drugo podpoglavje namenjam težavam, s katerimi se soočajo MSP pri oblikovanju cen, v tretjem podpoglavju poskušam nakazati, kako izbor metode oblikovanja cen vpliva na dobičkonosnost podjetja, v zadnjem podpoglavju pa podam priporočila za podjetja.

### **5.4.1 Proces in metode oblikovanja cen v praksi**

Če se osredotočim na glavno razliko med tradicionalnim in strateškim procesom oblikovanja cen, ki je odziv podjetja na spremembo tržnih pogojev in njihovo proaktivno določanje (Nagle & Holden, 2002), menim, da intervjuvana podjetja premalo pozornosti namenjajo analizi le-teh. Opredeliti sam proces oblikovanja cen v posameznem podjetju je težko. Namreč pri večini podjetij nisem dobila dovolj informacij, da bi jih lahko uvrstila

med podjetja, ki sledijo tradicionalnemu oblikovanju cen, kot ga opisujeta Hutt in Speh (2013), oziroma med podjetja, ki sledijo strateškemu oblikovanju cen, ki ga Shipley in Jobber (2001) opisujeta kot kolo oblikovanja cen. Izjema je prvo podjetje, to je trgovina na debelo, za katerega menim, da sledi tradicionalnemu oblikovanju cen. Menim, da podjetje ne deluje proaktivno, saj šele ob ugotovitvi, da prodaja izdelka ni uspešna, začne z ugotavljanjem razlogov. Ostala podjetja so nekje vmes med tradicionalnim in strateškim procesom oblikovanja cen. V tem delu je treba omeniti peto podjetje kot edino intervjuvano podjetje, ki poudari, da si poslovne cilje po posameznih kupcih zastavi na letni ravni in jih spremlja sprotno. Menim, da bi vsako podjetje moralo cilje spremljati sprotno, saj lahko le z neprestanim nadzorom dovolj hitro ugotovi razlog za nedoseganje zastavljenih ciljev. Intervjuvana podjetja dolgoročnih ciljev posebej niso poudarila, saj udeleženci 2, 4 in 6 omenjajo preživetje podjetij. Domnevam, da je eden izmed ciljev tudi preživetje podjetja, verjamem pa, da ni glavni cilj, saj bi na dolgi rok podjetje prenehalo poslovati (Kotler, 2004, str. 473). Stroške pri oblikovanju cene upoštevajo vsa podjetja. Konkurence na trgu se zavedajo, a jo pri analizi vpliva na ceno zanemarjajo. Menim, da konkurenco v največji meri upošteva peto podjetje, ki deluje v lesni industriji. Želje in potrebe kupcev upoštevajo vsa podjetja, v največji meri pa podjetja 2, 3, 4 in 6, ki nudijo proizvode po naročilu. Pogrešam upoštevanje cenovne elastičnosti povpraševanja pri oblikovanju cen. Le prvo podjetje omeni, da so njihovi kupci močno cenovno občutljivi, ostali intervjuvanci pa cenovne elastičnosti povpraševanja ne omenjajo. Glede na to, da večina podjetij, razen četrtega in petega, cen načeloma ne spreminja, sploh ne navzgor, domnevam, da so kupci močno cenovno občutljivi. Namreč, podjetja 2, 3 in 6 povišajo ceno le ob povišanju cene materiala, povišanje ostalih stroškov proizvodnje pa ni relevantno za dvig cen proizvoda. Bolj kot v analizi tržnih pogojev na vpliv cen zasledim zametke strateškega oblikovanja cen pri metodah, po katerih podjetja določijo končno ceno proizvodom. V tem delu se večina podjetij, razen podjetij 1 in 5, nagiba k strateškemu oblikovanju cen.

Namreč, dve od šestih podjetij oblikujeta končno ceno po metodi oblikovanja cen na osnovi stroškov, ki je značilna za tradicionalen proces oblikovanja cen. Menim, da je trgovina na debelo jasen primer podjetja, ki oblikuje končno ceno po metodi strošek plus. Lahko trdim, da oblikovanje cen temelji na metodi strošek plus ravno zaradi enostavnosti uporabe omenjene metode. Tudi sam intervjuvanec pove: *»Ker je način prodaje zelo različen, izhodišče za določitev prodajne cene predstavlja zelena realizirana marža.«* Kupce obravnavajo individualno, saj na končno ceno vpliva preveč dejavnikov, da bi lahko ponudbe posploševali. Kot rečeno, menim, da podjetje oblikuje ceno na osnovi metode strošek plus, končno ceno pa prilagaja individualno z uporabo strategij prilagajanja cene, kot so določanje cen po geografskih območjih, cenovni popusti in dodatki za posebne storitve (popusti za hitro plačilo in količinski popusti). Tudi peto podjetje se močno približa uporabi metode strošek plus. Na stroške proizvoda dodajo še maržo, ki je omejena navzdol (70 EUR/m<sup>3</sup> za standardizirane proizvode in približno 20 % višja za proizvod po naročilu), končno višino marže pa prilagodijo še povpraševanju in konkurenci. Glede na to,



da je zelo malo konkurentov v segmentu, kjer podjetje posluje, se ob povišanju cene surovine konkurenti med sabo dogovorijo o višini spremembe cene. Zato menim, da podjetje končne cene ne postavi samo, ampak jo postavi glede na ostala podjetja na trgu, kar je značilno za MSP.

Ostala podjetja oblikujejo končno ceno po metodi oblikovanja cen na osnovi povpraševanja (vrednosti). V podjetju 2, 3 in 6 s strani kupca prejmejo povpraševanje, v katerem sta že opredeljena dizajn proizvoda in tudi material, ki ga je treba uporabiti pri izdelavi tega proizvoda. Glede na to, da kupec sam določi dizajn proizvoda in material, ki ga je treba uporabiti za proizvodnjo, ter deloma tudi ceno proizvoda (kupci vseh treh podjetij pritiskajo na nižanje cen), menim, da vsa tri podjetja oblikujejo ceno na osnovi metode dobra vrednost. Osnovo za oblikovanje cene predstavlja kupčeva zaznana vrednost izdelka in ne stroški proizvoda ali cena konkurence. Seveda so pomembni tudi stroški, ki morajo biti natančno izračunani, saj podjetje proizvoda pod povprečnimi stroški proizvoda ne more ponujati. Zato imajo omenjena podjetja natančno izračunane stroške in določeno mejo, pod katero proizvodov ne morejo ponujati. Podjetja morajo tako preoblikovati poslovni proces, da postanejo proizvajalci z nizkimi stroški, ne da bi to vplivalo na kakovost proizvoda. V drugem podjetju pomembno vlogo igra produktivnost delavca, ki z določenimi aktivnostmi (zapiranje odprtega materiala, pobiranje kosov, ki ležijo na tleh in podobno) prispeva k pomembnim stroškovnim prihrankom. Podjetja morajo oblikovati proizvodni proces tako, da bodo sposobna za kupčevo predlagano ceno proizvesti proizvod po kupčevih zahtevah in željah. Za vsa tri podjetja velja, da se morajo znotraj stroškov obrniti kar najbolje, da proizvedejo želeni proizvod po čim nižji ceni. V podjetju 3 zato večkrat naredijo pokalkulacijo, ko je proizvodnja že utečena, da ugotovijo, kje na proizvodni strani so še možni prihranki. Tako udeleženec 3 kot udeleženec 6 povesta, da zaradi stalnih pritiskov po nižanju cen podjetji vedno iščeta rešitve in izboljšave poslovnega procesa. Kot rečeno, tudi četrto podjetje oblikuje ceno na osnovi povpraševanja (vrednosti), a po metodi dodana vrednost. Podjetje se zaveda, da je na trgu uveljavljeno, da mu kupci zaupajo in da zagotavlja podporne storitve. Zaveda se, da nudi celovite rešitve za izvedbo celotnega projekta, kar predstavlja dodano vrednost podjetja in upravičeno višje cene proizvodov. Menim, da njihovo dodano vrednost predstavlja tudi dobro ime podjetja.

#### 5.4.2 Težave pri oblikovanju cen

Domnevam, da so različne težave pri oblikovanju cen posledica delovanja podjetij v različnih panogah in upoštevanja različnih dejavnikov (v različni meri) na oblikovanje cen. Glede na to, da prvo podjetje kot glavno težavo poudari nelojalno konkurenco, menim, da bi morale podjetje pri preučitvi dejavnikov večjo pozornost namenjati analizi cen in strategij konkurentov. Ravno konkurenca je, po besedah intervjuvanca, glavni razlog upada prodaje določenega izdelka (tihe akcije konkurentov, nudenje akcij konkurentov brez dobaviteljevega kritja in podobno). Konkurenco kot težavo omenja tudi udeleženec 4.

Glede na to, da podjetje pri oblikovanju cen konkurence ne upošteva, menim, da je to logična posledica. Podjetje bi moralo analizirati tudi cene in strategije konkurentov. Analiza bi jim omogočila, da v primeru konkurenčne ponudbe prodajalec ve, kako potencialnemu kupcu argumentirati, zakaj je konkurenca cenejša oziroma zakaj podjetje upravičeno zaračunava višjo ceno podobnemu proizvodu. Drugo in tretje podjetje se pri določanju cen soočata predvsem s pritiski kupca in industrijskih norm na poslovanje podjetja. Njun največji kupec vedno pritiska po nižanju cen (dodatno nižanje cen vsake tri leta – dolgoročni sporazum), nove kupce pa je zelo težko pridobiti, saj so zahteve po nujenju storitev in posledično po zahtevnosti proizvodne opreme zelo visoke. Industrijske norme vplivajo predvsem na izračun proizvodnih stroškov, saj jih računajo na podlagi industrijskih norm (glede na težo stroja je določena cena strojne ure, ki zajema vse stroške, razen ur delavca). Verjamem, da bi se vsako podjetje moralo vprašati, ali so njegovi stroški res znotraj izračunanih industrijskih norm ali so mogoče nižji ali celo višji. Menim, da se tudi šesto podjetje sooča s pritiski industrijskih norm in pritiski po nižanju cen, čeprav intervjuvanec tega posebej ne poudari kot težavo pri oblikovanju cen, oboje pa omeni v intervjuju. Menim, da tudi šesto podjetje premalo pozornosti namenja preučitvi cen in strategij konkurentov. Pri oblikovanju cene upošteva le stroške proizvodnje in želje oziroma zahteve kupca.

Težavo omejenih finančnih sredstev, ki je značilna za MSP, omenjata le dve podjetji – drugo in peto. V podjetju 2 se soočajo z zelo drago osnovno opremo, podjetje 5 pa deluje v delovno intenzivni panogi, ki zahteva veliko obratnega kapitala. Udeleženec 5 poudari še dodaten problem, to je določitev cene novemu proizvodu. Glede na to, da podjetnik oceni vrednosti svojih proizvodov v očeh kupcev ne namenja pozornosti, sem to tudi pričakovala. Podjetnik bi moral raziskati potrebe kupcev in analizirati dejavnike, ki vplivajo na nakupno odločitev in zadovoljstvo kupcev.

#### 5.4.3 Povezava med metodami oblikovanja cen in dobičkonosnostjo podjetja

V tabeli 4 prikazujem velikost podjetij, dosežene čiste dobičke v letih od 2014 do 2016, donosnost kapitala (ang. *return on equity* – ROE) in metodo oblikovanja cen, za katero menim, glede na izvedene intervjuje, da jo v podjetju uporabljajo.

Tabela 4: Povezava metode oblikovanja cen in dobičkonosnosti

Glavna dejavnost podjetja	Metoda oblikovanja cen	Velikost podjetja	ČISTI DOBIČEK PO LETIH (v EUR)			ROE (v %)
			2014	2015	2016	
Trgovina na debelo z alkoholnimi in brezalkoholnimi pijačami	Strošek plus	Srednja	77.042	202.697	728.324	27,71%
Storitve za proizvodnjo drugih izdelkov iz plastičnih mas	Dobra vrednost	Majhna	177.519	170.936	301.399	28,14%
Storitve za proizvodnjo plošč, folij, cevi in profilov iz plastičnih mas	Dobra vrednost	Majhna	32.578	30.613	54.764	25,23%
Proizvodnja drugje nerazvrščenih kovinskih izdelkov	Dodana vrednost	Majhna	161.898	442.029	425.697	13,80%
Stavbno mizarstvo in tesarstvo	Strošek plus	Majhna	16.130	13.532	53.090	10,56%
Mehanska obdelava kovin	Dobra vrednost	Majhna	38.655	84.957	9.856	0,86%

Vir: lastno delo; Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve.

Prvo podjetje pri oblikovanju cen uporablja metodo strošek plus. Njihov čisti dobiček iz leta v leto narašča. V letu 2015 so glede na preteklo leto povišali čisti dobiček za 160 %, v letu 2016 pa za kar 260 %, kar pomeni, da so ga skoraj potrojili. Čeprav podjetje uporablja metodo strošek plus, lahko opazimo, da dosega najvišje čiste dobičke skozi opazovana tri leta in tudi najvišjo donosnost kapitala. To ne pomeni, da je metoda strošek plus najbolj dobičkonosna metoda, nasprotno, veliko avtorjev trdi, da je najbolj dobičkonosna metoda metoda oblikovanja cen na osnovi povpraševanja (Nagle & Holden, 2002; Monroe, 2003; Hinterhuber, 2004; Hinterhuber, 2008; Michael & Pfüffli, 2009; Baker, 2011; Liozu & Hinterhuber, 2012). Bolj realno osnovo za primerjavo s prvim podjetjem bi predstavljalo podjetje srednje velikosti z isto glavno dejavnostjo. Namreč, ostala preučevana podjetja so majhna in proizvodna. Prav tako podjetje ne deluje le na medorganizacijskem trgu, ampak tudi na trgu končnih potrošnikov (B2C), in velik del čistega dobička doseže s prodajo končnim potrošnikom. Ostala intervjuvana podjetja poslujejo izključno na medorganizacijskem trgu. Drugo in tretje podjetje delujeta v isti panogi. Tudi njuno

relativno gibanje čistega dobička je precej podobno. V letu 2015 se je čisti dobiček obema podjetjema nekoliko znižal, v naslednjem letu pa v podobnem razmerju tudi povišal – v prvem podjetju za 75 %, v drugem pa za 78 %. Lahko trdim, da se podjetji soočata s konkurenčnimi pritiski po nižanju cen, zaradi majhnosti pa sta prisiljeni postavljati povprečne tržne cene, kar jima onemogoča popolno sledenje oblikovanju cen po metodi dobre vrednosti. Četrto podjetje, ki oblikuje cene po metodi dodana vrednost, je v letu 2015 čisti dobiček skoraj potrojilo, v letu 2016 je ta nekoliko padel, a gledano absolutne številke je še vedno visok. Glede na višino čistega dobička v letu 2017 ja na tretjem mestu. Peto podjetje, ki je delovno intenzivno podjetje in katerega panoga zahteva ogromno kapitala, oblikuje ceno po metodi strošek plus. V letu 2015 beleži padec dobičkonosnosti podjetja (15 %), v letu 2016 pa je čisti dobiček povišalo za 295 %. Če gledamo absolutne številke, peto podjetje dosega drugi najnižji čisti dobiček. Zadnje podjetje, ki določa ceno po metodi dobre vrednosti, v letu 2015 beleži približno 120-odstotno rast, medtem ko v letu 2016 čisti dobiček pade za kar 88 %. To ne pomeni, da podjetje slabo posluje, razlog je lahko v novih investicijah. Kot rečno, podjetje mora vlagati v razvoj proizvodnega procesa, da lahko zagotavlja status proizvajalca z nizkimi proizvodnimi stroški.

Opazimo lahko, da drugo, tretje in četrto podjetje, ki oblikujejo ceno po metodi povpraševanja, dosegajo višji čisti dobiček in tudi višjo donosnost kapitala kot peto podjetje, ki oblikuje ceno na osnovi stroškov. Nižji čisti dobiček in nižjo donosnost kapitala ima le še zadnje podjetje, razlog za to pa je najverjetneje kakšna investicija, saj je leto prej doseglo veliko višji čisti dobiček. Ob primerjavi doseženih čistih dobičkov in kazalnika donosnost kapitala, se moramo zavedati, da podjetja poslujejo v različnih panogah, kar lahko ima velik vpliv na dobičkonosnost podjetij.

#### 5.4.4 Priporočila za podjetja

Podjetjem svetujem, da pri oblikovanju cen preučijo vse tri ključne dejavnike – stroške, povpraševanje in konkurenco. Namreč, za učinkovito oblikovanje cen je potreben celovit pristop, ki ga ne uporablja nobeno intervjuvano podjetje. Podjetja se morajo zavedati, da najvišjo možno ceno predstavljata kupčeva volja in sposobnost plačila proizvoda, najnižjo pa stroški proizvodnje. Končno ceno tako oblikujejo v rangi med omenjenima mejama.

Sama se pridružujem mnenju Shipleyja in Jobberja (2001) ter Hinterhuberja (2016), da morajo podjetja začeti pri potrebah in željah kupca. Oceniti morajo zaznano vrednost proizvoda in ceno, ki so jo kupci pripravljene plačati zanj. Zаметke preučevanja kupčevih potreb in želja zasledim le v trgovinskem podjetju. Čeprav večina sodelujočih podjetij sledi metodi oblikovanja cen na osnovi povpraševanja, vsem podjetjem svetujem, da natančno preučijo kupce, in sicer tako dejanske kot potencialne. Res je, da so podjetja 2, 3, 4 in 6 pri oblikovanju proizvodov omejena z načrti in obliko proizvodov, vendar cena ni edini dejavnik, ki vpliva na nakupno odločitev. Pomembno je, da kupec zazna razlikovanje proizvoda, tudi če tehničnih razlik dejansko ni. Menim, da se podjetja preveč osredotočajo

na to kako proizvesti zeleni proizvod s čim nižjimi stroški, ostalim dejavnikom pa posvečajo premalo pozornosti. Namreč, dodano vrednost lahko prinesejo tudi dobavni rok, način plačila, odnos do kupca, kakovost jamstev, sposobnosti členov na tržni poti za dostavo proizvoda, podporne storitve, zaupanje, ugled dobavitelja, spoštovanje in podobno. Eden izmed načinov za ocenitev vrednosti omenjenih dejavnikov so ankete. Podjetjem priporočam, da ali z anketo ali le s pogovorom poskusijo ugotoviti, kateri dejavniki, poleg cene, pomembno vplivajo na nakupno odločitev posameznega kupca, ali je kupec zadovoljen s proizvodom, ali predlaga kakšne izboljšave, koliko je pripravljen odšteti za osnovi proizvod in koliko za posamezno izboljšavo tega proizvoda in podobno. Glede na raziskavo v podjetjih 2, 3 in 6 kupci močno pritiskajo na znižanje cen, zato menim, da bi poznavanje ostalih necenovnih dejavnikov pripomoglo k bolj konkurenčni ponudbi. Za ustvarjanje razlikovalne prednosti in pridobitev konkurenčne prednosti morajo podjetja razumeti kupce ter zanje ustvariti, komunicirati in dostaviti zeleno vrednost proizvoda (Landroguez, Castro & Cepeda - Carrión, 2011). Pomembno je, da se kupec zaveda prednosti, ki jih nudi proizvod v primerjavi s konkurentovim, in da to prednost tudi sam kupec ustrezno prenese do končnega uporabnika proizvoda. V intervjujih posebej govora o komunikaciji vrednosti proizvoda do kupca ni bilo, a podjetnikom priporočam, da večkrat poudarijo prednosti, koristi in/ali izboljšave proizvoda in ne le ob pogajanjih o novem poslu, ampak tudi, ko je posel že utečen. Na ta način bi spodbudili zavedanje pri kupcu, kakšne koristi proizvod dejansko nudi, in ga sproti opominjali na le-te.

Glede na to, da imajo vsa intervjuvana podjetja že natančno izračunane stroške proizvodnje, priporočam, da se posvetijo tudi preučitvi strategij konkurentov. Pomembno je, da podjetja nadzirajo konkurenčne cene in njihove popravke ter temu primerno tudi reagirajo. Kupci na medorganizacijskem trgu dajejo velikokrat napačne cenovne informacije z namenom pridobitve dodatnih popustov. Menim, da je slabost vseh intervjuvanih podjetij premajhno upoštevanje vpliva konkurence na oblikovanje cen.

## **5.5 Omejitve raziskave in priporočila za prihodnje raziskave**

Omejitve raziskave vidim v majhnem številu sodelujočih raziskovalnih enot. Prav tako verjamem, da bi bili veliko bolj primerljivi podatki, če bi raziskovala podjetja z enako glavno dejavnostjo, ki delujejo v isti panogi. Namreč, pogoji poslovanja se iz panoge v panogo spreminjajo. Nekatere panoge so visoko konkurenčne in ni prostora za postavljanje cen izven povprečja, druge panoge zahtevajo visok obratni kapital, v tretjih pa so cene osnovnih sredstev za proizvodnjo zelo visoke in posledično brez začetno visokega kapitala poslovanje ni možno. Raziskava prav tako ne vključuje mikropodjetij. Menim, da bi takšno podjetje naštel veliko več težav, s katerimi se srečuje pri oblikovanju cen. Naslednja omejitev raziskave je, da prvo podjetje ne deluje izključno na medorganizacijskem trgu in zato neposredna primerjava gibanja dobička z ostalimi petimi podjetji ni mogoča, saj velik delež k dobičku prinese trg končnih kupcev. Prav tako je težko analizirati povezavo med posamezno metodo oblikovanja cen in dobičkom. Vemo, da na dobiček podjetja ne vpliva

le cena, ampak tudi drugi dejavniki zunanjega in notranjega poslovnega okolja podjetja. Velika omejitev raziskave je tudi sama tematika, saj podjetniki neradi govorijo o cenah svojih proizvodov in jo večina obravnavajo kot poslovno skrivnost.

Menim, da bi bilo v prihodnje zanimivo raziskati metode oblikovanja cen MSP, ki poslujejo v isti panogi, saj bi raziskava lahko omogočila zelo dobro primerjavo metod oblikovanja cen. Prostor za raziskavo vidim tudi v primerjavi metod oblikovanja cen med storitvenimi in proizvodnimi podjetji, ki so med sabo primerljive velikosti. Prav tako bi bilo zanimivo primerjati sam proces oblikovanja cen med velikimi podjetji in MSP. Nedvomno je prostora za nadaljnje raziskave na temo oblikovanja cen še veliko, vsaka raziskava pa ima svoje prednosti in omejitve.

## **SKLEP**

Učinkovito oblikovanje cen proizvodov je eden izmed virov in sposobnosti, ki zagotavljajo konkurenčno prednost podjetij (Dutta, Zbaracki & Bergen, 2003; Hinterhuber, 2004; Töytäri & Rajala, 2015). Oblikovanje cen se začne z definiranjem cenovnih ciljev, ki morajo biti v skladu s širšimi cilji podjetja. Sledi analiza kupcev, konkurence in stroškov, saj na oblikovanje cen vplivajo v največji meri. Podjetje tako preuči in razume vire ekonomske vrednosti proizvoda za kupca v primerjavi z drugimi proizvodi, razume obnašanje konkurence, njihove trende in strategije ter se zaveda, kako sprememba cene in obsega prodaje vpliva na dobičkonosnost podjetja. Glede na omenjene dejavnike poznamo tri različne metode oblikovanja cen – metode oblikovanja cen na osnovi stroškov, konkurence in povpraševanja (vrednosti). Vsaka omenjena metoda ima svoje prednosti in slabosti, ki so predstavljene v teoretičnem delu magistrskega dela. Kot rečeno, kupci, stroški in konkurenca so glavni trije dejavniki, ki vplivajo na ceno. Za določitev optimalne cene, ki bo prinesla najvišjo stopnjo dobičkonosnosti, je treba upoštevati vse tri dejavnike, v ospredju pa morajo biti želje in potrebe kupcev, saj je zaznana vrednost kupca tista, ki odloča o nakupu proizvoda. Za razlikovanje proizvoda od ostalih proizvodov sta pomembna razumevanje in poznavanje kupcev oziroma vrednosti proizvoda v očeh kupca. Samo dobro poznavanje kupcev in njihovega pogleda na vrednost proizvoda vodi do primernega pozicioniranja na trgu in do primerno postavljene končne cene proizvoda. Zato je edina učinkovita metoda oblikovanja cene oblikovanje cene na osnovi povpraševanja (vrednosti), kjer je treba upoštevati tudi konkurenco in stroške podjetja. Menim, da bi vsako podjetje moralo oblikovati ceno po omenjeni metodi, ne glede na velikost, panogo poslovanja in trg poslovanja (B2B ali B2C). Za podjetja, ki delujejo na medorganizacijskih trgih, je ključen usklajen pogled na vrednost proizvoda v očeh kupca in dobavitelja. Pomembno je, da podjetje spremlja dogajanje v notranjem in zunanjem poslovnem okolju, da izvaja nadzor nad uspešno komunikacijo cene od prodajalca do kupca in med svojimi zaposlenimi ter da pravočasno zazna, da je treba ceno spremeniti. Proces oblikovanja cene mora biti aktivnost, ki je ponovljena ob vsaki spremembi v poslovnem okolju podjetja (Shiple & Jobber, 2001).

Večina MSP, ki so tako za slovensko kot tudi za evropsko gospodarstvo zelo pomembna, cene še vedno oblikuje na osnovi stroškov. Zaradi omejenih finančnih in tudi nefinančnih virov, so pod močnim pritiskom konkurence in stroškov. Podjetniki se srečujejo s pomanjkanjem trženjskih izkušenj in posledično ceno postavijo na podlagi znanj in izkušenj. MSP tako ne postavijo cene, ki bi prinesla najvišji možen dobiček, ampak ceno, ki prinese dobiček, ki je za določeno panogo značilen. Raziskave kažejo, da v MSP najpogosteje oblikujejo ceno po metodi strošek plus. Pomemben razlog za uporabo omenjene metode je tudi visoko konkurenčno okolje, ki podjetja sili, da postavljajo cene glede na tržne povprečne cene.

V magistrskem delu sem izvedla raziskavo, kako MSP, aktivna na medorganizacijskem trgu, oblikujejo končno ceno svojim proizvodom. Moram reči, da se dobljeni rezultati razlikujejo od pričakovanih. Glede na prej opisano sem domnevala, da bo večina raziskovanih podjetij oblikovalo ceno po metodi strošek plus. Od skupno šestih raziskovanih podjetij le dve podjetji oblikujeta ceno po metodi strošek plus, preostala štiri podjetja pa oblikujejo ceno na osnovi povpraševanja (vrednosti): tri podjetja po metodi dobra vrednost, eno pa po metodi dodana vrednost. Podjetja poslujejo v različnih panogah in vsako podjetje se pri poslovanju srečuje z določenimi težavami, kot so omejeni finančni viri, visoko konkurenčno okolje, vpliv industrijskih norm na oblikovanje cen in plačilna nedisciplina. Lahko rečem, da se pri poslovanju srečujejo s težavami, ki so tipične za MSP. Raziskava je pokazala tudi, da podjetniki ne marajo intuitivnega postavljanja cen oziroma ga uporabljajo minimalno, dodajajo pa, da brez izkušenj in poznavanja poslovnega procesa ni možno postaviti cene, ki vodi do dobička. Intervjuvanci menijo, da je njihovo oblikovanje cen učinkovito. Če primerjam čiste dobičke podjetij in njihove metode oblikovanja cen, ugotovitev nakazuje, da obstaja povezava med metodami oblikovanja cen in čistim dobičkom. Čisti dobički podjetij, ki uporabljajo metodo oblikovanja cen na osnovi povpraševanja (vrednosti), so višji kot pri podjetju, ki uporablja metodo oblikovanja cen na osnovi stroškov. Toda pri oblikovanju domneve o povezanosti med metodami oblikovanja cen in dobičkonosnostjo moramo biti previdni, saj ima velik vpliv na dobičkonosnost tudi sama panoga, v kateri podjetje posluje. Menim, da prvo podjetje, ki dosega najvišji čisti dobiček, kljub uporabi metode strošek plus, ni relevantno za primerjavo, saj se od ostalih razlikuje tako po velikosti kot po trgu (deluje na B2B in B2C). V primerjavi sem izpustila tudi zadnje raziskovano podjetje, saj mu je čisti dobiček na prejšnje leto močno padel, vzrok pa je neznan.

## LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma). Javna objava letnih poročil. Pridobljeno 2. junija 2018 iz <https://www.ajpes.si/jolp/>.
2. Avlonitis, G.J. & Indounas, A.K. (2005). Pricing objectives and pricing methods in the services sector. *Journal of Services Marketing*, 19(1), 47-57.

3. Baker, R. J. (2011). *Implementing Value Pricing - A Radical Business Model for Professional Firms* (1 izd.). New Jersey: John Wiley & Sons.
4. Bateson, J.E.G. & Hoffman, K.D. (1999). *Managing Services Marketing. Text and Readings* (4 izd.). Dryden: The Dryden Press.
5. Boyce, C. & Neale, P. (2006, maj). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Pridobljeno 2. maja 2018 iz <https://kantakji.com/media/7520/c53.pdf>.
6. Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E. & Splendiani, S. (2016). SME and marketing: a systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227-254.
7. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Calvin, R. (1994). The price is right. *Small Business Reports*, 19(6), 9-13.
9. Carricano, M. (2014). Pricing myopia: Do leading companies capture the full value of their pricing strategies? *Management Decision*, 52(1), 159-178.
10. Carson, D., Gilmore, A., Cummins, D., O'Donnell, A. & Grant, K. (1998). Price setting in SMEs: some empirical findings. *Journal of Product & Brand Management*, 7(1), 74-86.
11. Collins, M. & Parsa, H.G. (2006). Pricing strategies to maximize revenues in the lodging industry. *Hospitality management*, 25(1), 91-107.
12. De Toni, D., Milan, S.G., Evandro, M., Saciloto, B. E. & Larentis, F. (2017). Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. *Revista de Administração*, 52(2), 120-133.
13. Dolgui, A. & Proth, J. (2010). Pricing strategies and models. *Annual Reviews in Control*, 34(1), 101-110.
14. Dutta, S., Zbaracki, M.J. & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: A resource – based perspective. *Strategic Management Journal*, 24(7), 615-630.
15. European Commission (November 2017). *Annual report on European SMEs 2016-2017: Focus on self-employment*. Brussels: The Associated Press.
16. Evropska Komisija. (2015). *Smernice za opredelitev MSP*. Luksemburg: Urad za publikacije Evropske unije.
17. Flatten, T.C., Engelen, A., Möller, T. & Brettel, M. (2015). How entrepreneurial firms profit from pricing capabilities: An examination of technology-based ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 39(5), 1111-1136.
18. Füreder, R., Maier, Y. & Yaramova, A. (2014). Value-based pricing in Austrian medium-sized companies. *Strategic management*, 19(4), 13-19.
19. Gijsbrechts, E. (1993). Prices and pricing research in customer marketing: some recent developments. *International Journal of Research in Marketing*, 10(2), 115-151.
20. Gilmore, A., Carson, D. & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(1), 6-11.



21. Goetz, J. (1985). The pricing decision: A service industry's experience. *Journal of Small Business Management*, 23(2), 35-46.
22. Goi, C.L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2-15.
23. Guilding, C., Drury, C. & Tayles, M. (2005). An empirical investigation of the importance of cost-plus pricing. *Managerial Auditing Journal*, 20(2), 125-137.
24. Hallberg, L.N. (2017). The micro-foundations of pricing strategy in industrial markets: A case study in the European packaging industry. *Journal of Business Research*, 76(7), 179-188.
25. Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765-778.
26. Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Journal of Business Strategy*, 29(4), 41-50.
27. Hinterhuber, A. (2016). The six pricing myths that kill profits. *Business Horizons*, 59(1), 71-83.
28. Hinterhuber, A. & Bertini, M. (2011). Profiting when customers choose value over price. *Business Strategy Review*, 22(1), 46-49.
29. Hinterhuber, A. & Liozu, M.S., (2017). The micro-foundations of pricing. *Journal of Business Research*, 76(7), 159-162.
30. Hutt, M. D. & Speh, T.W. (2013). *Business marketing management: B2B* (11 izd.). Mason: South-Western.
31. Ingenbleek, P. & Van der Lans, A. (2013). Relating price strategies and price-setting practices. *European Journal of Marketing*, 47(1/2), 27-48.
32. Iyer, R.G., Xiao, H.S., Sharma, A. & Nicholson, M. (2015). Behavioral issues in price setting in business-to-business marketing: A framework for analysis. *Industrial Marketing Management*, 47(5), 6-16.
33. Johanson, M., Hallberg, N., Hinterhuber, A., Zbaracki, M. & Liozu, S. (2012). Pricing strategies and pricing capabilities. *Journal of Revenue & Pricing Management*, 11(1), 4-11.
34. Keränen, J. & Jalkala, A. (2014). Three strategies for customer value assessment in business markets. *Management Decision*, 52(1), 79-100.
35. Kienzler, M. & Kowalkowski, C. (2017). Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research. *Journal of Business Research*, 78(9), 101-110.
36. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba d.o.o.
37. Kotler, P. & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing* (15 izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
38. Lancioni, A.R. (2005). A strategic approach to industrial product pricing: The pricing plan. *Industrial Marketing Management*, 34(2), 177-183.
39. Landroquez, S.M., Castro, C.B. & Cepeda-Carrión, G. (2011). Creating dynamic capabilities to increase customer value. *Management Decision*, 49(7), 1141-1159.
40. Liozu, M.S. & Hinterhuber, A. (2012). Industrial product pricing: a value-based approach. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 28-39.

41. Liozu, M.S., Hinterhuber, A., Boland, R. & Perelli, S. (2011). Industrial pricing orientation: The organizational transformation to value-based pricing. Pridobljeno 15. aprila 2018 iz <http://ssrn.com/abstract=1839838>.
42. Loborec, V. & Gajić, M. (2011). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Zavod IRC.
43. Londhe, B.R. (2014). Marketing mix for next generation marketing. *Procedia Economics and Finance*, 11(4), 335-340.
44. Malhotra, N.K. (2009). *Basic Marketing Research: A decision – making approach* (3 izd.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
45. Michael, S. & Pfäffli, P. (2009). Implementierungshürden des Value Based Pricing. *Marketing Review St. Gallen*, 26 (5), 26-31.
46. Möller, K. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*, 22(3), 439-450.
47. Monroe, K.B. (2003). *Pricing Making Profitable Decision* (3 izd.). New York: McGraw Hill.
48. Morris, M.H. (1987). Separate prices as a marketing tool. *Industrial Marketing Management*, 16(2), 79-86.
49. Morris, M.H. & Fuller, D.A. (1989). Pricing an industrial service. *Industrial Marketing Management*, 18(2), 139-146.
50. Nagle, T. & Holden, R. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing: A guide to Profitable Decision Making* (3 izd.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
51. Nessim, H. & Dodge, H.R. (1995). *Pricing Policies and Procedures*. Houndmills: Macmillan Press Ltd.
52. O'Donnell, A. (2011). Small firm marketing: synthesising and supporting received wisdom. *Journal of Small Business & Enterprise Development* 18(4), 781-805.
53. Raju, S.J. & Zhang, J.Z. (2003, 4. junij). *Choosing the wrong pricing strategy can be a costly mistake*. Pridobljeno 2. februarja 2018 iz <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/choosing-the-wrong-pricing-strategy-can-be-a-costly-mistake/>.
54. Scarborough, N.M. & Zimmerer, T. W. (1996). *Effective Small Business Management* (5 izd.). New Jersey: Prentice – Hall.
55. Schlissel, M.R. (1977). Pricing in a service industry. *MSU Business Topics*, 25(2), 37-48.
56. Shailender, S. & Hawati, J. (2013). An empirical study on pricing methods adopted by SMEs with different ownership structure. *Global Business Review*, 14(2), 315-327.
57. Shipley, D. & Jobber, D. (2001). Integrative pricing via the pricing wheel. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 301-314.
58. Statistični urad Republike Slovenije. (2016, 28. november). V 2015 evidentiranih 191.863 podjetij, za 2,9% več kot v prejšnjem letu. Pridobljeno 13. februarja 2018 iz <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/6328>.

59. Statistični urad Republike Slovenije. (2017, 28. november). V 2016 poslovalo 196.072 podjetij. Pridobljeno 13. februarja 2018 iz <http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7063>.
60. Töytäri, P. & Rajala, R. (2015) Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45(2), 101–112.
61. Töytäri, P., Rajala, R. & Alejandro, B.T. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47(4), 53-64.
62. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49(4), 33-46.



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Prošnja za intervju**

Spoštovani,

sem Saša Pečnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Trenutno pišem magistrsko delo na temo oblikovanja cen v slovenskih majhnih in srednje velikih podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Z izvedenim intervjujem želim pridobiti poglobljeni vpogled v celovit proces oblikovanja cen.

Zanima me, ali ste si pripravljene odtrgati nekaj časa za pogovor z mano. Predvidevam, da bi intervju trajal približno eno uro. Ker gre za temo oblikovanja cen proizvodov, vas prosim, če bi lahko govorila z za to odgovorno osebo. Zagotavljam popolno anonimnost tako vašega imena kot imena podjetja.

Vaša privolitev bi mi resnično veliko pomenila.

Hvala vnaprej in lep pozdrav!

Saša Pečnik

## **Priloga 2: Opomnik za poglobljeni intervju**

Najprej se vam zahvaljujem, da ste se odzvali na povabilo in si vzeli čas za pogovor z mano. Sem Saša Pečnik, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Kot sem vam omenila že ob povabilu, pišem magistrsko delo na temo oblikovanja cen v slovenskih majhnih in srednje velikih podjetjih, ki delujejo na medorganizacijskih trgih. Z izvedenim intervjujem želim pridobiti poglobljeni vpogled v celovit proces oblikovanja cen. Eden izmed korakov v procesu oblikovanja cen so tudi metode oblikovanja cen, ki jim bom v intervjuju namenila posebno pozornost.

Za lažjo predstavbo, kako bo intervju potekal, vam v nadaljevanju pošiljam glavna vprašanja v zvezi z obravnavano tematiko:

1. Kako določite ceno vašim proizvodom? Kakšen je proces določitve končne cene proizvodu?
2. Katere dejavnike upoštevate pri določitvi cene proizvodu?
3. Kakšno je pozicioniranje vašega podjetja na trgu, če gledamo razmerje kakovost-cena?
4. Se vam zdi trenutni pristop oblikovanja cen učinkovit? Ste v preteklosti oblikovali cene na isti način ali se je proces z leti kaj spremenil?
5. Kako vam pri oblikovanju cen pomagajo vaše dosedanje izkušnje? Kaj pa intuicija?
6. Se pri oblikovanju cen soočate s kakšnimi težavami?
7. Ali velikokrat spreminjate prvotno ceno proizvodu? Zakaj?
8. Kako nadzorujete ceno vaših proizvodov oziroma kdaj veste, da morate ceno spremeniti?
9. Ko se odločite za spremembo cene, kaj vse analizirate oziroma kako veste, v katero smer morate ceno spremeniti in za koliko?

Ocenjujem, da bo intervju trajal približno eno uro. Kot dogovorjeno bom za boljšo osredotočenost na pogovor intervju avdio snemala. Intervju bo popolnoma anonimen. V celotnem magistrskem delu ne bo omenjeno ne vaše ime ne ime vašega podjetja.

Lep pozdrav!

Saša Pečnik



### **Priloga 3: Prepis poglobljenega intervjuja številka 1**

*V: Kako določite ceno vašim proizvodom, ki jih prodajate na medorganizacijskem trgu?*

O: Dejansko mi imamo določene cene v veleprodajnem ceniku oziroma imamo tri vrste cenikov, s tem da imamo pravilo, ki ni zabeleženo, saj bi se ga potem morali strogo držati, kjer je določen delež marže, ki ga moramo vkalkulirati v prodajno ceno. Potem pa strankam naprej, glede na vrsto cenika, dajemo pogodbene popuste. V osnovi mi izhajamo z neko vkalkulirano maržo plus potem znižamo ceno posameznim strankam, kot je dogovorjeno v pogodbi – ali po posamezni fakturi ali mesečno ali kvartalno ali v obliki super rabata, odvisno, kako je dogovorjeno.

*V: Kako dobite višino marže, ki jo vkalkulirate v prodajno ceno?*

O: Pri nas je dejansko realizirana marža tista marža, ki jo dejansko dosežeš pri stranki. V tej marži niso vkalkulirani vsi ostali stroški. To je dejansko tisto, kot bi rekel RVC pri prodaji proizvodov. Ker dejansko, da bi mi nekaj vkalkulirali ... imamo različne stroške, eni pridejo iskat sami, drugim mi pripeljemo, to je toliko različnih momentov, da bi težko vse vnaprej ocenjevali in te stroške vkalkulirali. Zato nam je izhodišče tista zelena realizirana marža, ki se tudi čez bilance potem pozna preko RVC. Mi planiramo prodajo in dobiček, ki sta zelo odvisna od tega, kakšno je leto. Včasih je tako leto, da je ves čas slabo vreme in se ne da narediti takšne razlike, kot bi si želeli, ali pa so vmes kakšni drugi momenti, ki prav tako vplivajo na planiran obseg prodaje in dobiček. Večina pa izhajamo iz prometa in pa seveda realizirane RVC, ki mora biti dosežena glede na promet. Če RVC ni realizirana, potem iščemo vzroke, zakaj, v čem je problem, na primer ali so bile kakšne akcije pri konkurenci. Tako da najprej postavimo cilj in v primeru, da cilj ni dosežen, iščemo vzroke. Konkurenca močno vpliva na naše cene. Na primer konkurenca uvozi na trg proizvod, ki ga mi kupujemo od domačega proizvajalca ali preprodajalca. Lani smo imeli primer, ko je neko podjetje, tik preden je šlo v stečaj, nabavilo robo in jo prodajalo naprej po smešno nizki ceni. To je bila dejansko, kot bi rekel, nelojalna konkurenca. Če si hotel določeno stranko obdržati, si moral spustiti ceno. Največji problem so akcije konkurentov, tihe akcije. Mi sicer imamo letake, ki izhajajo enkrat mesečno, na katerem se oglašujejo določene firme, imajo akcije, na primer 10 + 1 gratis in podobno, plus še mi dodamo izdelke, ki jim želimo povečati prodajo. Dnevno imamo na terenu 22 potnikov, ki strankam delijo tudi letake, in na ta način znižamo stroške pošiljanja po pošti. Prav tako je objavljen na spletni strani. Pošiljanje po pošti uporabljamo ob enkratnih dogodkih, pa še to se omejimo lokalno, na primer odprtje poslovalnice ali prodaja novega izdelka.

*V: Prej ste omenili nov izdelek. Kako ocenite, kakšna je primerna cena takšnega proizvoda?*

O: Tudi za nov izdelek se orientiramo na maržo. Cena inputa se temu primerno zviša. Prodaja in nabava se uskladita glede na zeleno maržo. Na primer če želimo 15-odstotno maržo na določenem proizvodu, se prodajna cena temu primerno oblikuje. Vkalkuliramo si

vse stroške, nato pa temu dodamo še maržo. Če marža ni dosežena, pogledamo razloge za to (konkurenca, recesija, kupci preprosto nimajo denarja), saj na ceno vpliva več različnih dejavnikov.

*V: So še kakšni drugi dejavniki, poleg že omenjenih, ki imajo vpliv na ceno?*

O: Niti ne. Ker takšnih proizvodov, ki se ne bi prodajali, niti ne bi mi nabavljali oziroma se zanje odločevali. Na primer nekaj časa nazaj smo imeli zelo dobro ponudbo za energetske napitke po res ugodni ceni. Ampak ker kupci želijo večinoma le Redbull, enostavno ni šlo oziroma se nismo odločili za prodajo novega energetskega napitka. Preprosto ni bilo kupca za to. Tudi to je treba spremljati, kaj kupci želijo. Mi imamo še en problem, ker smo toliko lokacijsko razpršeni po Sloveniji in ne moremo narediti kar splošne akcije. Na primer belo vino se bo v vzhodni Sloveniji zelo prodajalo, v zahodni pa ne, ker ga redkokdo pije. Na ceno res vpliva veliko dejavnikov. Mi vedno tudi pogledamo še cene konkurence, da ne postavimo prenizke ali previsoke. Tudi naši potniki in prodajalci imajo navodila, da morajo spremljati, če stranke želijo kakšno novo pijačo. Če stranke nudijo, pa ne jemljejo od nas, jim še to ponudimo. Potniki so zelo pomembni za povratne informacije glede zadovoljstva strank. Naš način dela je tak, da stranke obravnavamo povsem individualno. Sicer je nekaj poslovnih enot, ki spremljajo le naročila, vendar je stik s stranko nujen.

*V: Kakšno je pozicioniranje vašega podjetja na trgu, če gledamo razmerje kakovost-cena?*

O: Mi vseskozi, odkar delamo, prodajamo višje kakovostno pijačo oziroma pijačo uveljavljenih blagovnih znamk. Tudi v gostinstvu in restavracijah se pričakuje, da ti ne boš prodajal nizkocenovne zadeve ala pivo Mercator ali pivo Hofer, zaračunal bi ga pa gostinec po 2,5 EUR. Pričakuješ, da ti bo postregel uveljavljeno blagovno znamko, ki tudi vlaga v trg. Tudi mi prodajamo izdelke od firm, ki vlagajo v trg, na primer opremljajo gostilne z aparati. Da bi mi prodajali na trgu B2B nizkocenovne izdelke, jih ne. Tudi na dolgi rok se vidi, da to ne gre. Nekaj časa nazaj smo restavracijam – v kuhinjah dobavljali neuveljavljene blagovne znamke kečapov, majonez in podobno za nižjo ceno. Imeli so toliko odpada, da so rekli: »Raje mi daj znamko X (ki je uveljavljena) po višji ceni kot Y (ki je cenejša) po nižji.« Ni le cena odločilni dejavnik, so tudi druge stvari. Stranke večinoma gledajo tudi, kolikokrat na teden so možne dobave, ali je dobavljivo takoj, ali je pijača vedno na zalogi in podobno. Stranke ne gledajo le cene. Na primer pri vas dobim izdelek za 2 EUR, pri konkurenci pa za 1,90 EUR. Na primer mi pripeljemo štirikrat na teden, če je potrebno, konkurent pa lahko pripelje samo tisti torek, ko hodi okrog.

*V: Se vam zdi trenutni pristop oblikovanja cen učinkovit? Ste v preteklosti oblikovali cene na isti način ali se je proces z leti kaj spremenil?*

O: Ja, glede na poslovne rezultate ja. Cene že vseskozi oblikujemo na isti način, prilagajanje je vedno potrebno na individualni ravni. Ne moreš narediti nekaj paketov za toliko različnih strank, ker vedno nekdo izvisi. Smo že razmišljali nekaj v tej smeri, pa smo

se odločili, da ostanemo pri tem. Odvisno je, koliko stranka jemlje, kako plačuje, koliko je lokacijsko oddaljena. Toliko različnih dejavnikov vpliva na končno ceno, da jo prilagajamo individualno.

*V: Kako vam pri oblikovanju cen pomagajo vaše dosedanje izkušnje? Kaj pa intuicija?*

O: Ja, izkušnje sigurno pomagajo. Intuicija pa ne vem, mogoče pri zaokroževanju. Na primer če cena proizvoda znese 120,01 EUR, se boš raje odločil za 119,90 EUR, če je to nek tak proizvod, ki bo mogoče bolj padel v oči. Seveda je tudi odvisno, za kateri proizvod gre. Če bi se prodajal masovno, potem cene niti ne prilagodimo na liha števila. Če pa želimo nek proizvod narediti bolj všečen, se tega poslužimo. Ne moremo dati gor cene za, ne vem, 50 %, včasih je veliko boljša cena pri marži 47,99 %. Liha števila močno vplivajo na nakupno odločitev. Ko je bil prehod iz SIT v EUR, so stranke gledale končne cene na štiri decimalke. Ko je stranka kupila neko količino izdelkov in je program zaokrožil vrednost na štiri decimalke, so se stranke močno pritoževale. Program preprosto ni omogočal preračuna na dvanajst decimalk, ampak le šest, da bi prišla ven sumarno približno ista cena v štirih decimalkah pri večji količini izdelkov – na primer 200 izdelkov. Potem smo jim že rekli, da naj dajo za povrh kakšno vodo. Do teh problemov prihaja sploh v času, ko ni sezone, ko stranke nimajo dela. Res je, da se prihranki začnejo pri centih, ampak po eni strani, sploh v gostinstvu, se mi zdi oziroma kot stranka ocenjujem, jaz na eni strani, kar se tiče konkurence, je ponudba pijač zelo velika v gostinstvu. Da boš ti prodajal pijačo kot gostinec po nižji ceni kot ostale gostilne, ne boš, oziroma ne veliko nižje, boš pa veliko več pridobil, če boš stranki lepo postregel, da bo zadovoljna, mogoče ji postregel zraven piva še kakšne arašide in podobno. Ne samo da ko postrežeš pivo, računaš, koliko si zdaj zaslužil in privarčeval, ko si nabavil pijačo po par centov nižji ceni. Mogoče pa bi, če bi na mizo dobila postrežene še kakšne arašide, spila še kako pivo več.

*V: Ali se pri postavljanju cen soočate s kakšnimi težavami?*

O: Ja, tako kot sem rekla, največji problem je, če prihaja do akcij, da se prekrivajo. Težave so tudi, ko nekatere firme namenoma in v svojo škodo dajejo neke akcije, recimo ponujajo 10 + 1 gratis, čeprav dobavitelj te akcije nima. Ker hočejo določene stranke obdržati, se za to odločijo, čeprav zadaj nimajo nekega pokritja. To se bo dogajalo neprestano, dokler bo takšna gneča na trgu, kot je. Sicer pa se takšna poslovna praksa odraža na konkurentovih poslovnih rezultatih, ki niso najboljši, ne plačujejo dobaviteljem, ne plačujejo kreditov in podobno. Mi neko določeno maržo moramo imeti, če se želimo razvijati, če želimo vsem delavcem izplačati plače in da vse stvari normalno funkcionirajo. Ne moreš delati v minus. Nekateri potem izpad prometa na določenem segmentu hočejo pokrivati z drugim, kar še dodatno poslabša situacijo. Želijo le prikazati visok promet, poslovni rezultat je pa druga stvar. Posledično pa delajo zgago celotnemu trgu. Bi rekla, da se soočamo z nelojalno konkurenco.

*V: Ali prvotno postavljeno ceno velikokrat spreminjate? Zakaj?*

O: Običajno ne. Včasih smo spreminjali ceno zaradi napovedi po višanju cene, ampak sedaj, ko ni inflacije, se cene ne popravljajo. Na prvotno ceno damo samo še kak popust. Niti nismo povišali cen sedaj, ko je konjunktura, saj bi si hitro naredili kakšno levo uslugo. Če slučajno povišamo ceno, vedno to preverimo s stranko, če bi to močno vplivalo nanjo, in poskusimo potem doseči dogovor. Ampak kot rečeno, načeloma cen ne spreminjamo, sploh ne navzgor. Če smo res tako v škripcih, je bolj pametno iskati drugo, cenejšo možnost dobave. Na primer ne kupimo od prodajnega zastopnika, ampak uvozimo sami. Ne moremo pa vseh artiklov sami uvažati, saj jih je preprosto preveč in je treba računati tudi financiranje. Od zastopnikov pa naročaš in dobiš čez dva dni. Naročaš lahko, kolikor potrebuješ, kolikor imaš prodanega, in ni treba jemati na zalogo. Naši kupci so močno cenovno občutljivi, zaznajo povišanje cene tudi za par centov. Sploh večji kupci imajo programe, kjer spremljajo cenike posameznih dobaviteljev in jih med sabo primerjajo. Tu gre predvsem za žgane pijače. Na primer če vidi, da je viski pri konkurenci ceneje za 1 cent, ga bo kupil tam, saj je njihov odvzem res velik. Izdelek je tako enak kot pri nas in mu je vseeno, kje ga naroča. To si lahko privoščijo res uveljavljene stranke, ki so že dolgo na trgu in so redni plačniki. Verjamem pa, da bi bilo drugače, če bi jim slučajno te pijače zmanjkalo in bi jo potrebovali takoj ali če mu je kdo ne bi pravočasno dostavil.

*V: Ko se odločite za spremembo cene, kaj vse analizirate oziroma kako veste, v katero smer ceno spremeniti in za koliko?*

O: Včasih pride kak potnik iz terena in reče: »Zakaj prodajamo ta izdelek po taki ceni, če bi ga lahko po višji?« Potem pogledamo, na katerih poslovnih enotah se prodaja. Če se prodaja samo na tej določeni poslovni enoti, za katero je potnik povedal, se lahko odločiš za povišanje cene. Če se pa izdelek prodaja še kje drugje, lahko imaš težavo. Zato raje vprašamo ostale stranke, ki kupujejo v drugih poslovnih enotah, ali boš imel veliko težav, če ceno popravimo navzgor. Vedno se je treba posvetovati s stranko – enim bo všeč, drugi bodo pa noreli. Če naše stranke ne bodo prodale, tudi mi ne bomo več strankam prodajali tega izdelka. Zato je vedno treba prej preveriti. Je pa še ena stvar: trošarina na žgane pijače. Če se trošarina spremeni, moramo tudi zato prilagoditi ceno. Pri žganih pijačah trošarino za izdelke, ki so že na zalogi, plača proizvajalec. Za nove izdelke, ki ji nabavimo, pa moramo plačati trošarino skladno s spremembo. Na primer če je napoved povečanja trošarine, ki je visoka, se nam takrat splača več nabaviti, saj zaenkrat še ni zvišanja. Potem pa si v te izdelke, ki jih prodamo naprej, lahko vračunamo to višjo trošarino in že tu dobimo neko RVC ali pa ne. Tako se lahko odločimo pri izdelkih, ki jih že imamo na zalogi. Izdelkom, ki jih bomo kupili, bomo tako morali povišati ceno – zaradi povišanja trošarine. Kot rečeno, trošarina se lahko vkalkulira le za izdelke, ki so na zalogi.

## **Priloga 4: Prepis poglobljenega intervjuja številka 2**

*V: Kako določite ceno vašim proizvodom, ki jih prodajate na medorganizacijskem trgu?*

O: Če izhajam iz našega segmenta, mi imamo ceno določeno na kos. Cena vsebuje strošek materiala in uslugo. Strošek materiala je teža materiala plus ostanek materiala (od odlivov). Glede na težo mi vidimo, recimo, če je kilogram materiala 1 EUR, izračunaš, koliko evrov je za en kos, kar dobimo iz teže kosa. Kar se tiče usluge, je pa tako, jaz ocenim na približno: »Aha, tak komad bi se moral delati 23, 25, 30 sekund.« Potem imaš ceno strojne ure, ki se gibljejo od 20, 30, 50 EUR, odvisno od teže stroja. Torej cena je določena glede na material, strojno uro in cikel izdelave polproizvoda. Cena strojne ure je oblikovana glede na industrijske norme. Ko sem začel delati, mi je kupec določal ceno strojne ure in so rekli: 3,5 EUR na uro za 50-tonsko mašino. Nato določiš: pri tem komadu potrebuješ, ne vem, 10 % delavca, če vse poteka normalno, če proizvod sam pade iz stroja. V teh 10 % so všteti menjava orodja, nasipanje orodja, čiščenje orodja, pakiranje, montaža in tako naprej. Oцениš, koliko bo v enem izdelku še usluge delavca zraven, zaposlen pa ima tudi svojo vrednost ure, na primer 5 EUR na uro neto oziroma približno 9,5 EUR na uro bruto. Se pravi, če imava 3,5 EUR plus 0,95 EUR, pride to pribl. 4,5 EUR na uro za ta komad. Vsi stroški, kar se tiče sušenja materiala, hlajenje industrijske vode, stroški elektrike, vse je všteto v postavki strojne ure. Zato sam poskušam stroje čim manjkrat ugašati in znova zaganjati, saj je strošek zagona sedemkratni strošek ene povprečne strojne ure. To je taka preverjena formula. Ceno postavljamo na podlagi formularjev. Včasih, ko še ni bilo teh formularjev, ki se jim reče Request for Quotation, kupec ni vedel, koliko marže si si vzel na to. Zdaj točno vejo. Včasih je v ceni strojne ure bila všteta tudi marža, zdaj jo je treba prikazovati posebej. Jaz sem to rešil tako, da sem dejansko znižal stroške strojne ure, ampak v ponudbi sem jo pustil na isti višini. Čisto odkrito bom povedal, zdaj 10 % dobička ne smem prikazati, ker me bodo požrli in bodo takoj zahtevali popust. Ampak grem tako, da 5 % prikažem, vse ostalo pa skrijem v strojni uri. Prikazati moramo tudi »overhead costs«, to so v bistvu indirektni stroški, stroški režije. Zaposleni, ki ne proizvajajo direktno, na primer kontrola, administracija, oni nimajo direktnega vpliva na to, da dodajajo dodano vrednost, ker delajo operativno. Dodano vrednost delamo v proizvodnji. Mi živimo od proizvodnje. Zdaj pa, večje kot je podjetje, večje ima te »overhead« stroške (tehnologija, kontrola, prodaja, nabava), stroške operative. V naši panogi smo lahko majhna podjetja ravno zato toliko bolj konkurenčna, ker nimamo tako visokega obsega teh indirektnih stroškov oziroma imamo manj zaposlenih, ki niso v proizvodnji, so pa ravno tako potrebni. Pomembno je tudi, da je produktivnost delavca v zgornji meji, ne da je v proizvodnji veselica. Zaenkrat norm še nimamo in se jih bomo tudi poskušali izogibati, dokler bo šlo. To je nekakšen bonus, ki ga imajo zaposleni. Glede na to, da nas vsako leto stiskajo za cene, morajo biti zaposleni s tem seznanjeni in morajo vedeti, da njihova produktivnost močno vpliva na stroške proizvodnje. Zavedati se morajo, da je, čeprav so plačani na uro in ne na kos, produktivnost pomembna. Tako kot produktivnost je pomembna tudi njihova motivacija, ki pa ni le v plači, ampak tudi v dobrih medsebojnih odnosih.

*V: Ali je poleg že omenjenih stroškov še kakšen dejavnik, ki ga upoštevate oziroma ki vpliva na oblikovanje cen?*

O: Glede konkurence je tako. So nekateri kooperanti, ki so na zunaj zelo lepi in kličejo, koliko imaš pa ti to, pa to, pa ono. Jaz sem odkrit in tudi povem, koliko imam kaj na uro, nimam kaj skrivati. Kak ciklus določim po svojih izkušnjah ali predvidevanjih, včasih se tudi kaj zakalkuliram, ampak s tem moraš živeti. Tako pri enih proizvodih ostane več, pri drugih malo manj. Kar se tiče konkurence, je pa hinavska. Govorijo, koliko stroškov imajo, po drugi strani gredo pa pod ceno, samo da pridejo do posla. Kolikor imam jaz izkušnje, so hinavski, najprej kličejo, sprašujejo za cene, potem dajo pa nižje cene. Vsak se bori za posel, ki ga je danes res zelo težko dobiti. Je pa tako, vsak ve, do kam lahko gre. Če je konkurent dal samo zato nižjo ceno, da posla jaz ne bi dobil, in ima večje število zaposlenih, sigurno ne bo dolgo tega delal. Jaz si že na začetku izračunam tisto res najnižjo ceno, za koliko lahko delam. Je pa tako, za naše kupce ni relevantna vedno cena, ampak tudi izkušnje. Nas – dobavitelje kupec že toliko pozna, da točno ve, kateri dobavitelj ima določeno opremo, kateri dobavitelj je sposoben proizvesti določen zahteven proizvod. Recimo, problem je že lahko pri sušenju materialov. Nekateri konkurenti še zdaj ne vedo za zaprti sistem sušenja in da je treba sušiti material na 120 stopinj in podobno. Treba je poznati material, ki ga kupec zahteva pri proizvodnji določenega izdelka. Zato mi vedno od proizvajalca materiala zahtevamo tehnični list, kjer so navedeni vsi parametri in priporočene vrednosti za proizvodnjo in so res v veliko pomoč, kako se mora pripraviti material za samo predelavo (od sušenja do skladiščenja). Dobro se je vsaj okvirno držati teh navodil, ampak iz izkušenj vidiš, da zadeva lahko tudi malo drugače deluje. Imel sem primer, ko proizvod ni in ni bil tak, kot bi moral biti. Šel sem pogledat na ta tehnični list priporočene parametre, en parameter spremenil, ki ga prej nisem imel nastavljenega, kot je bilo priporočeno, in komad je bil takšen, kot se je pričakovalo in zahtevalo. Čeprav delam že 25 let, je, kljub izkušnjam, res dobro upoštevati te določene parametre, sploh pri novih materialih, s katerimi še nismo delali.

*V: Ali cikel gospodarstva vpliva na vaše cene?*

O: Bom rekel, da se pri nas to zelo malo pozna. Ko je bila kriza, se je poznalo mogoče 10 %. Če se spremeni cena materiala, mi spremenimo ceno, podražimo kos, kar nam kupec tudi prizna. Ima pa kupec narejeno točno analizo cen materialov in oni vidijo, ko material niha za 10 % gor ali dol in določijo tisto vmesno vrednost. Tako tudi ni treba vsake pol leta spreminjati cen. Sam cikel gospodarstva pa ni vplival na določitev cen. Glede odzema je pa tako, da nas rešujejo tudi ostali – zunanji kupci. Tudi zdaj se nam to lepo poklopi. Spomladi imamo veliko za ven iz Slovenije, jeseni ne, je pa jeseni veliko povpraševanja v Sloveniji. Res se nam prodaja lepo pokriva. Naš največji kupec celo pritiska na nas, da bi mogli od njega biti odvisni največ 30 %. Vsi pa vemo, da je dobiti posel, če nimaš nekoga, ki te bo spravil v firmo, zelo težko, skoraj nemogoče. Če hočeš priti v novo firmo, moraš nuditi abnormalne stvari, kot so lasersko varjenje, ultrazvočno varjenje, res vse. Če bi želel priti v novo firmo, bi moral imeti 50 zaposlenih, 50 strojev različnih velikosti, ne samo

majhne, kot jim imamo mi. Pa še takrat je težko priti zraven. Moraš imeti certifikate, recimo ISO nam je osnova. Če hočeš delati za avtomobilsko industrijo, moraš izpolnjevati avtomobilске standarde, ki so še vsaj dvakrat strožji od ISO-standarda. Res je težko priti noter, govorim za naš segment, zato se borimo za to, kar imamo.

*V: Kako se odločite, kateri proizvod boste ponudili kupcu?*

O: V bistvu mi od kupca dobimo povpraševanje. Kupec točno ve, kateri dobavitelj je majhen, kateri imajo stroje za majhne komade, kateri za velike, in razdelijo. Nato rečejo: »Tale komad je zelo zahteven za proizvodnjo in za ta komad bomo povpraševali samo pri podjetju X, Y in Z.« Ali pa: »Aha, ta komad je enostaven za proizvodnjo, bo nizka cena in za ta komad pri podjetju X, Y in Z sploh ne bomo povpraševali.« Moram reči, da mi to ni ravno všeč, saj bi tudi nam (podjetje X) ustrezalo v proizvodnji imeti kako enostavno zadevo, da lahko sama dela. Za vsak proizvod, po katerem povprašujejo, morajo dobiti tri ponudbe, od treh različnih dobaviteljev. Mi dobimo povpraševanje in jaz se ne morem odločiti, za katere komade bom dal ponudbo oziroma katere komade bi delal in katere ne, jaz moram za vsako povpraševanje dati ponudbo. Če vidim, da bi pri proizvodnji kakega komada lahko imel težave, dam višjo ceno, da bom skozi to ceno te potencialne težave lahko rešil. Če pa vidim, da je s strani kupca proizvod tretiran kot težaven za proizvodnjo (saj je dal povpraševanje tudi nam), jaz pa ocenim, da ne bo kakih večjih težav, dam normalno ceno. Če ocenim, da je material kritičen, težaven za predelavo, ima svetleč zunanji del komada in podobno, to vse upoštevam pri postavitvi cene. Tako je pri našem največjem kupcu. Imam pa še drug primer postavitve cene. Z enim kupcem, s katerim poslujem že 10 let, imam tak bolj prijateljski odnos. Jaz njega vprašam: »Povej mi, kakšna je tvoja cena, ki si jo želiš?« Čisto pošteno igrava. On reče na primer: »100.« Jaz si preračunam in rečem: »Meni 100 gre skozi, lahko ti dam to ceno.« Če cena ne gre skozi, rečem: »Jaz za tako ceno ne morem narediti. Ali je za tebe možno toliko pa toliko?« Če pritrdi, je v redu, če pa zanika, vedno najdeva skupno ceno nekje na sredini. On je res super kupec in oseba. Naš največji kupec, ki sem ga prej omenil, pa ima veliko pogajalsko moč. Tudi on si mora preračunati, kakšno ceno bo ponudil trgu (končnim porabnikom), in zato tudi toliko pritiska na nas. Če mi damo nižjo ceno, kot si jo je on izračunal, je v redu, če damo višjo, pa ne bo zadovoljen in bo pritiskal na nas po znižanju cen. Ko damo mi ponudbo in še dva konkurenta, potem kupec reče, da smo prišli v ožji izbor in da naj pošljemo našo zadnjo ceno. Zraven napišejo, glede na poslano ponudbo (formular RFQ), kje naj poskušamo znižati stroške. Cene materialov so tako določene, ker kupec od nas zahteva, katere materiale uporabiti. Če najdemo točno tak material, kot ga zahteva po nižji ceni, to lahko uporabimo. Ne moremo si pa privoščiti, da bi znižali ceno materiala tako, da bi kupili drugačen tip, kot ga zahteva kupec, saj to vpliva na kvaliteto izdelka.

*V: Kakšno je pozicioniranje vašega podjetja na trgu, če gledamo razmerje kakovost-cena?*

O: Mislim, da smo pri ceni nekje na sredini, pri kakovosti smo pa zelo visoko. Imamo normalne, običajne cene, nismo poceni, nismo predragi, držim se neke srednje cene. Velik

poudarek pa dajem kvaliteti, kar se vidi tudi v tem, da glavni kupec želi, da se razvijamo, nas tišči naprej. Kvaliteto kupec ocenjuje preko reklamacij oziroma opozoril. Prav tako dobivamo četrtno oceno dobavitelja z njihove strani, na koncu leta pa še končno oceno, kjer je zajeto vse – odzivnost, točnost dobav, reklamacije, opozorila, fleksibilnost, oddaja ponudb v zahtevanem roku, res vse. Informacije o zadovoljstvu dobimo tudi preko referentov in s strani kupca. Seveda so te informacije neuradne, ampak veliko pomenijo. Sami imamo informacijo, da smo zelo prilagodljivi in da je lepo in brez težav sodelovati z nami. To je dodatna potrditev za nas.

*V: Se vam zdi trenutni pristop oblikovanja cen učinkovit?*

O: Ja, se mi zdi, edino, kar mi ni všeč, je, da ima naš glavni kupec vsake tri leta nižanje cen na bruto cene, kar se mi zdi nesprejemljivo. Mi smo tri leta nazaj podpisali sporazum LTA, kjer nam oni garantirajo še tri leta delo pod pogojem, da mi spustimo cene za določeno vrednost. Zdaj smo podpisali že drugi LTA (drugo triletje). V tem zadnjem LTA so zahtevali, da spustim na bruto ceno 5 %. To bi pomenilo pri kakem komadu tudi 10-odstotno znižanje usluge, česar pa si enostavno ne morem privoščiti. To vodi v propad. Mi smo se potem dogovorili za določen delež, a ne tolikšen, kolikor so zahtevali. Ne vem pa, kaj bi se zgodilo, če ne bi pristal na to. Mogoče ne bi več pošiljali povpraševanj. Ne vem, ali bi manj jemali ali pa tudi ne. Jaz pravim: »Vse v meji normale.« Pri nas mislim, da smo že zelo na zgornji meji, kje še lahko kaj privarčujemo. Zato tudi zaposlene opozarjam, da če jim kak doliv pade na tla, naj ga poberejo, spihajo in dajo v mlin, da se vreče raztrganega materiala hitro zalepijo nazaj, da če se najdejo cevi po tleh, se ne vržejo v smeti in podobno. To je za nas strošek, ki pomeni nižanje naše konkurenčnosti, in način, s katerim si stroške dvigujemo. Za to, da jaz lahko ceno spustim, je treba poiskati notranje rezerve. Meni so rekli: »Ti si napisal, da imaš 5 % »overhead« stroškov, mi pa mislimo, da je to za vašo velikost podjetja preveč. V teh »overhead« stroških boste vi našli še tiste rezerve.« Oni imajo vse preračunano. V bistvu točno vedo, koliko delamo za njih, koliko za njihove poddavitelje, koliko pa za še ostale kupce, ki niso povezani z njimi. Mi moramo dati njim odprto kalkulacijo in oni točno vidijo, koliko jaz zaslužim pri posameznem komadu. Zanje sem odprta knjiga. Mene to ne moti. Oni vedo, koliko jaz zaslužim, če bodo oni mene negovali, bom tudi jaz korekten do njih. Če me bodo pa ubili, pač ne bom delal zanje. Oni vedo, da kooperant mora preživeti. Trenutno sem v prvem letu drugega triletja in če bodo po preteku tega leta zopet zahtevali znižanje cene, tega žal ne bom mogel narediti. Zdaj sem našel tako rešitev, da smo se pri nekaterih proizvodih, ki jim nismo mogli znižati cene, odpovedali proizvodnji, ostalim pa smo znižali ceno za tisti izpogajani delež.

*V: Ste v preteklosti oblikovali cene na isti način ali se je proces z leti kaj spremenil?*

O: Sam koncept oblikovanja cene je isti. Bom rekel, da je filozofija cene ista. Podajanje cene je pa popolnoma drugačno kot na začetku, ko sem s poslom začel. Včasih si od tega kupca dobil: »Takšna je cena in to boš delal.« Potem so rekli: »Naredimo neko Excelovo



tabelo, kjer se noter vnesejo cene.« Sedaj imamo pa zelo podrobno podajanje cene. Prej ni nobeden vedel, koliko zaslužiš, sedaj vedo vse. Lahko se recimo izkaže, da pri kupcu s strani nabave uhajajo informacije. Jaz na primer pošljem ponudbo tri dni pred rokom, konkurent čaka na zadnji dan, na zadnjo uro. Če je pri kupcu umazano delo v nabavi, lahko zaposleni tam izda, kako ceno sem dal jaz. Konkurent potem postavi nižjo in izbran bo konkurent. Ne vem, ali se to dogaja pri tem kupcu ali ne, vem pa, kje se to dogaja. Tam so večinoma vse stvari dogovorjene. Res ni enostavno dobiti posla.

*V: Kako vam pri oblikovanju cen pomagajo vaše dosedanje izkušnje? Kaj pa intuicija?*

O: Izkušnje zelo. Vsak ima možnost iti na svoje in prav je tako. Prvo kot prvo je treba poiskati posel, kupca, potem je pa treba vedeti, kako se proizvod dela in seveda kako se oblikujejo cene. Sam sem začel isto kot vsi fantje, ki so tu zaposleni. Začel sem z obrezovanjem komadov, sedel sem pri stroju 8 ur. Po 8 urah, če je bilo treba, sem pa orodje menjaval, nasipal, delal v pisarni. Delal sem vse, čisto vse in tudi zdaj mi ni težko zamenjati orodja ali nasuti stroja. Na ta način dobiš izkušnje na vseh področjih. Če nimaš izkušenj, je na trgu, v našem segmentu, kar težko preživeti. Izkušnje so tiste, ki ti res dajo ogromno. Intuitivno načeloma cen ne postavljam, mogoče samo, kar se tiče dela orodja, pa še to si postavim ozek okvir in običajno ceno kar dobro zadenem, to pa je posledica izkušenj.

*V: Ali se pri postavljanju cen soočate s kakšnimi težavami?*

O: Mogoče to, da je treba dati ponudbo tudi za tiste kose, ki si jih ne želiš delati oziroma ko je res težko narediti popolne kose. To so proizvodi, ki so iz polikarbonatov. Rečem si: »Če bom dal ceno 20 EUR na uro, me bodo linčali, ker bodo vedeli, da nočem tega delati, če bom dal pa normalno ceno, imam pa veliko možnost, da posel dobim.« V tem primeru moram tvegati in dati običajno ceno ter upati, da posla ne dobim.

*V: Ali prvotno postavljeno ceno velikokrat spreminjate?*

O: Ko je cena enkrat postavljena, jo lahko spreminjam še samo navzdol. Res je, da včasih narediš napako, spregledaš kakšno stvar. Mi dobimo načrt in 3D-model. Tako si lažje proizvod predstavljam. Nato grem do orodjarja in se še tam posvetujem. Navzdol se vedno da spremeniti ceno. Kupec je vedno zadovoljen, ko to sliši. Saj sem rekel, jaz jim dam odprte kalkulacije. Tudi če bi šel do njih, ampak do sedaj nikoli nisem, in bi jim razložil, da sem nekaj spregledal, bi rekli: »Ja, tu res nimaš veliko, imaš pa pri drugem proizvodu več.« Temu kupcu morajo dati vsi odprte kalkulacije.

### **Priloga 5: Prepis poglobljenega intervjuja številka 3**

*V: Kako določite ceno vašim proizvodom, ki jih prodajate na medorganizacijskem trgu?*

O: Cena je odvisna od količine kosov, ki se bo proizvedla. Če gre določenega polproizvoda 500 kosov na leto, je cena sigurno višja, kot če bi jih šlo na primer 2 milijona kosov. Odvisna je tudi od vrste materiala, ki se bo uporabljal za proizvod, od tega, ali se bo komad delal na 50- ali 110-tonskem stroju. Če se bo delal na 110-tonskem stroju, bo cena višja, saj je višja poraba energije, tudi vzdrževanje je dražje. Na ceno vpliva tudi to, kakšen je kos: ali mora biti delavec zraven stroja ves čas, ali izdelek sam leti na trak, ali je treba kose zlagati v zalogovnike oziroma v škatle. Cena je odvisna tudi od dolžine cikla, za kar je treba dobro vedeti, kakšen je kos. Tako se izračuna, koliko kosov na uro naredi stroj. Pri določitvi cene je zelo pomembna tudi strojna ura, ki upošteva vse: vzdrževanje, energijo, vodo, vse, kar potrebuje stroj za svoje delovanje. Nato strojni uri dodamo še ceno delavca, ki je odvisna od časa, ki ga mora delavec preživeti ob stroju. Če mora delavec jemati kose iz stroja oziroma jih zlagati v škatlo ali zalogovnik, je cena delavca višja. Delavec ima določeno vrednost ure, potem pa se procentualno določi, koliko delavca stroj zahteva, in se iz tega izračuna strošek delavca na uro. Ura delavca je toliko in toliko. Če mora biti delavec prisoten 80 % na stroju, se potem iz tega izračuna cena delavca na uro na stroj. Kot sem rekla, osnovno upoštevanje za določitev cene obsega ceno materiala in barvila, potem je strojna ura, vrednost delavca, nazadnje pa še dodatni stroški, ki so odvisni od kupca do kupca. Pod dodatne stroške štejemo stroške prevoza, stroške embaliranja. Strošek embaliranja je čisto odvisen od tega, za kakšen kos gre, ali je treba kose ločevati z vmesnimi kartoni, ali jih je treba oblagati s satovjem, da se vsak kos loči. Nato dodamo še maržo, ki je odvisna od količine in zahtevnosti kosa. Če gre za serijsko proizvodnjo, kjer je orodje na stroju in cel mesec delaš isto, si sigurno vzameš nižjo maržo, kot če večkrat zamenjaš orodje.

*V: Ali je poleg že omenjenih stroškov še kakšen dejavnik, ki ga upoštevate oziroma ki vpliva na oblikovanje cen?*

O: Tudi konkurenca vpliva na cene. Moram reči, da smo lahko, glede na to, da smo majhno podjetje, sigurno bolj konkurenčni kot velika podjetja. Na primer mi imamo 9, 10 zaposlenih, ki jih zaenkrat lahko še sami obvladujemo. Velika podjetja imajo veliko več administracije, veliko več vsega, kar morajo tudi to vkalkulirati v ceno. Prav tako imamo nižje stroške strokovnih delavcev. Na primer mi imamo zunanje sodelavce, ki jih uporabimo takrat, ko jih potrebujemo, recimo, kar se tiče tehnologov, orodjarjev, konstrukterjev, velika podjetja pa imajo za to redno zaposlene delavce. Prav tako morajo velika podjetja imeti večje površine same tovarne, večja skladišča, ki so velik strošek, kar ne obrača denarja. Skladišče pa moraš imeti, saj podjetje, za katerega delaš, predpiše točno določeno zalogo, ki jo moraš vzdrževati.

*V: Kako se odločite, kateri proizvod boste ponudili kupcu?*

O: Mi najprej dobimo povpraševanje. Dobimo točen načrt od potencialnega kupca, potem pa ocenimo, ali je naše podjetje tak kos sploh zmožno narediti. To je odvisno od količine, stroja, ki je potreben za proizvodnjo tega kosa. Nato pa jim mi nazaj pošljemo ponudbo. Nas kupec najprej vpraša, ali lahko naredimo določen proizvod, in če ga lahko, damo ponudbo. Seveda kupce iščemo tudi sami. Tudi novi potencialni kupci nam povedo, katere polproizvode bi lahko delali zanje. V vsakem primeru moramo iti čez isti proces, torej natančno pregledamo načrte, ali smo sposobni narediti tak kos in ali imamo tehnologijo, ki se zahteva za določen kos.

V: *Kakšno je pozicioniranje vašega podjetja na trgu, če gledamo razmerje kakovost-cena?*

O: To je v bistvu še ena prednost, vsaj takšno je moje mnenje, majhnih podjetij, da lahko ponujamo visoko kakovost za nizko ceno. Majhna podjetja, vsaj naše, so po navadi zelo fleksibilna in se prilagajajo kupcu. To pomeni, da če bi v tem trenutku dobila povpraševanje za en kos, ki zahteva posebno opremo, poseben stroj ali tehnološko dovršenost, bi šli v ta projekt. Za pridobitev projekta bi šli v novo investicijo, seveda, če bi bil projekt zastavljen dolgoročno, ne za majhno količino kosov, ker se to ne izplača. Menim, da je tudi inovativnost majhnih podjetij višja, ker smo majhni timi, ki med seboj sodelujemo. V bistvu je celotno podjetje en tim, kjer sodeluje tudi sam delavec, ki je na stroju. Tudi delavci dajo svoje mnenje in predloge za izboljšave ter posodobitve.

V: *Se vam zdi trenutni pristop oblikovanja cen učinkovit?*

O: Mislim, da zaenkrat je. Je pa res, da kupci vedno pritiskajo na nižanje cen in moraš točno vedeti, do kam lahko greš in do kam se ti bo splačalo ceno spustiti. Če greš pod ceno, je bolje, da ne delaš. Pri nas je zelo pomembno, da je naša kalkulacija narejena točno, zelo točno. Nekatera podjetja imajo tako narejeno, da pošlješ ponudbo in te cene ne moreš več spreminjati. Problem je, če se zakalkuliraš recimo pri teži kosa, lahko se zakalkuliraš pri času izdelave – pri ciklusu in tam lahko pride do velikih izgub. Težo kosa določimo po načrtu, glede na material, še vedno pa je le ocena. Potem se je treba posvetovati še z orodjarjem, saj so orodja različno narejena in imajo kosi tudi odlive. Teh odlivov ne moremo uporabiti in tudi to je treba vkalkulirati v težo kosa in seveda v ceno. Odlivi se ločujejo in tudi odvoz teh odlivov je plačljiv. Določeni odlivki se sicer lahko porabijo, še vedno so pa tudi taki, ki se ne morejo porabiti, kar je čisto odvisno od vrste materiala in izdelka.

V: *Ste v preteklosti oblikovali cene na isti način ali se je proces z leti kaj spremenil?*

O: V bistvu se je h kalkulaciji dodalo kar nekaj dodatnih stroškov, ker so se tudi zahteve kupcev povečale, pri embalaranju, skratka pri vseh dodatkih. Včasih za podjetja, ki so okrog naše firme, nismo zaračunavali potnih stroškov niti embalaranja, zdaj pa se to vse zaračuna oziroma vkalkulira v ceno. Potni stroški so pa seveda odvisni, kje je kupec lociran. Ali je treba izdelek poslati na Hrvaško ali v Slovenijo, je seveda razlika. Z leti se je način določanja cene dovršil. Ko so se včasih določale cene, si dal ceno, nobenega ni

zanimalo, kaj vse si si vkalkuliral, ali imaš strojno uro ali si upošteval delavca. Nato so ti rekli, da daj malo nižjo ceno, in ti si dal nižjo ceno. Zdaj pa se večinoma pošiljajo odprte kalkulacije. Odprta kalkulacija pomeni, da kupec točno vidi, koliko si ti zaračunal strojno uro, delavca, material in seveda koliko marže si si vzel. Z odprtimi kalkulacijami delamo z določenimi kupci, ne z vsemi oziroma z veliko večino kupcev. Oziroma naš večji kupec (vodilno podjetje v našem segmentu) ima prav svoj obrazec, po katerem mi postavimo končno ceno.

*V: Kako vam pri oblikovanju cen pomagajo vaše dosedanje izkušnje? Kaj pa intuicija?*

O: V bistvu, ko oblikuješ ceno, moraš imeti ogromno izkušenj. Brez izkušenj cene sploh ne moreš postaviti. To je takšna specifika in moraš res zelo dobro poznati zadeve, preden postaviš ceno. Poznati moraš brizganje plastike, sam stroj, vrsto materialov, same plastične polizdelke, da veš, kako zelo so zahtevni, tudi koliko kosov naenkrat pade ven iz stroja. Treba je vedeti, kakšen plastični granulat boš uporabil, koliko časa bo trajalo, koliko kosov boš naredil na uro, na kak stroj lahko daš tisto orodje, kakšne priprave potrebuješ in podobno. Glede na to, da ponudbe pišem sama, nimam tima, tehnologov, strokovnjakov, ki oblikujejo cene, potrebujem veliko znanja. Naše podjetje se je odprlo leta 1981, prej je imel to moj oče. Jaz sem začela delati na strojih, tudi to, kar se tiče menjave orodij, poznam. Vem, koliko časa je potrebnega za izvedbo določenega dela. Vedno se pojavijo nove zadeve. Na primer ko pridejo novi materiali, se je treba v to bolj poglobiti, preučiti zadevo. Kosi so čedalje bolj komplicirani, dovršeni. Kakovost mora biti veliko višja kot v preteklosti in zato se je vedno treba podučiti o novih zadevah. Se tudi zgodi, da ceno postavim intuitivno, a to imam najmanj rada, sploh glede na to, da cene ne moreš več popravljati.

*V: Ali se pri postavljanju cen soočate s kakšnimi težavami?*

O: Seveda se, večinoma gre za tehnološke zadeve. Težko je oceniti čas izdelave ciklusa. Da prideš do njegove ocene, moraš vložiti kar veliko truda. Za material je cena znana in točno veš, koliko te stane. Kupec ima svojo že znano ceno materiala in za to ceno mi dejansko kupimo material. Zelo težko najdeš material z nižjo ceno kot kupec, ker jemlje res veliko materiala in dobi ugodno ceno. Cena materiala je znana, tudi teža kosa je bolj kot ne znana, strojne ure so fiksirane in so iste, ločijo se samo po teži stroja. Tako da, ja, problem je cikel, kjer je razpon lahko kar velik. Največji problem je določitev ciklusa, ki pa je pri določitvi cene na kos zelo pomemben. Soočamo se tudi s finančno nedisciplino. Material nabavljamo vnaprej. Recimo, material bomo nabavili danes, proizvajali bomo čez 14 dni. Imeti moramo določeno zalogo in da pride material do kupca, sta mimo že dva meseca. Kupcu damo material na odprto z odlokom plačila od 60 do 90 dni. Če kupec s plačilom zamuja, na koncu prideš iz 90 na 120 ali 200 dni. Vmes pa moraš plačati delavce, prispevke, financirati zalogo, material. Pomembno je, da imaš dovolj velik začetni kapital, da lahko slediš omenjenemu krogotoku. Zaradi neplačnikov lahko res zelo hitro potoneš. Naš največji kupec redno plačuje in zaenkrat nimamo težav s tem. Imamo pa recimo 10

kupcev, ki ne plačujejo redno, ampak se zaradi rednih plačil našega največjega kupca to nekako izravna, ni pa to v redu.

*V: Ali prvotno postavljena cena velikokrat spreminjate?*

O: Kot rečeno, ko je cena enkrat postavljena, je ne moreš več spreminjati, popravimo jo lahko le navzdol. Edino ko se poviša cena materiala, nam kupec prizna višjo ceno. Potrebuješ dokumente, da se je cena materiala povišala in za koliko se je povišala. Te dokumente dodaš k novi ponudbi. Torej če se poviša cena vhodnega materiala, kupec odobri povišanje cene, vsi ostali razlogi niso relevantni. Če se poviša cena elektrike ali vode, tega kupec na prizna. Tudi pri sami kalkulaciji si vzamemo nekaj prostora za primere povišanje teh stroškov (energija, voda), ampak cene je treba vedno le nižati. Mi pošljemo kupcu ponudbo, kupec pa potem ponudbo analizira. Če prideš v ožji izbor, vpraša, ali bi se še dalo kaj narediti pri določeni postavki v ponudbi, na primer ali se še da narediti kaj na ceni orodja, kar zahteva, da se posvetujem z orodjarjem oziroma da skupaj z orodjarjem prideva do kakšne rešitve za nižjo ceno. Potem grem še enkrat skozi celotno ponudbo, poiščem še mogoče kje drugje kakšne prihranke in se odločim, ali bom ponudila kos po nižji ceni od prvotne ali ne. Kot sem rekla, ko je cena enkrat ponujena oziroma postavljena, jo lahko spreminjamo še samo navzdol, razen če se spremeni cena materiala. Tudi ko je bilo to krizno obdobje, so cene ostale iste, tudi sedaj, ko gospodarstvo raste, so cene ostale iste. Ko se kupec odloči, da je treba znižati cene, in če želiš z njim še naprej sodelovati, privoliš v nižanje cene. Če imaš prostor, potem to narediš, greš v nižanje cene, če te možnosti nimaš ali če si že sedaj na tesno, tega ne moreš narediti. Ne moreš še dodatno znižati cene in jim poveš, da cene žal ne moreš več znižati. Soočamo se s pritiski, da delamo visoko kvaliteto pa čim nižji ceni. Mislim, da je trg prenasičen. Tudi naš kupec mora končne izdelke narediti kvalitetne za nizko ceno in to se pozna v celotni verigi. Kupec najprej zniža ceno dobaviteljem, potem poskuša z menjavo materialov. Kupec prav določi, kateri material moramo uporabiti za proizvodnjo posameznega polizdelka.

*V: Kako nadzorujete ceno vaših proizvodov oziroma kdaj veste, da morate ceno spremeniti?*

O: Ko dobimo naročilo in začnemo s proizvodnjo tega kosa, grem velikokrat čez kalkulacijo. Ko je proizvodnja našega izdelka utečena, potem točno vidiš, kje si naredil napako, kje si se zakalkuliral in kje bi bilo na naši strani – v proizvodnji treba narediti izboljšave, da bi dosegli tisto ceno, ki je bila postavljena v sami kalkulaciji. Proces v proizvodnji poskušamo izboljšati, da pridemo še do kakšnih prihrankov, nikakor pa ne smemo delati izboljšav na račun kakovosti. Kupec zahteva kvaliteten izdelek, kar je jasno povedano že čisto na začetku.

*V: Ko se odločite za spremembo cene, kaj vse analizirate oziroma kako veste, v katero smer ceno spremeniti?*

O: Mi smo zelo omejeni z zahtevami kupca, navzgor cene nikoli ne spreminjamo, navzdol pa. Ko začnemo delati nek proizvod prvič, vzamemo nekaj rezerve tudi iz razloga pritiskov po nižanju cen, ampak potem dobim povratno informacijo oziroma predlog po znižanju ponudbe. Ko bo kupec dobil mojo ponudbo v roke, se bo sestal celoten tim, sestavljen iz strokovnjakov iz različnih področij. Ponudbe ne dobi v roke en nabavnik in se potem ta odloči, ampak se sestane celoten tim strokovnjakov. Recimo tehnolog bo rekel: »Ja, tu je še nekaj prostora za nižanje cen.« Drugi bo rekel, da dodatno embaliranje ni potrebno, ekonomist bo pa verjetno pogledal višino marže. Tako točno vedo, kje te še lahko malo stisnejo oziroma kje še imaš kaj prostora za nižanje cene. Tudi ko dobim povratno informacijo, je točno napisano, kje bi lahko še kaj prihranila. Kot sem rekla, ponudbo delam jaz sama.

## **Priloga 6: Prepis poglobljenega intervjuja številka 4**

*V: Kako določite ceno vašim proizvodom, ki jih prodajate na medorganizacijskem trgu?*

O: Mi prodajamo po projektih. Se mi je že zgodilo, da mi je stranka pokazala sliko in vprašala, za koliko lahko to naredim. Nato moraš postaviti ceno točno v tistem trenutku, takoj. Na licu mesta moraš dati ponudbo, ne da bi naredil kakršno koli analizo ali kalkulacijo. Takrat v glavi hitro naredim kalkulacijo. Najprej izračunam material, koliko ga bomo potrebovali, in kakšna je cena na kilogram materiala. Tako da moram izračunati, koliko kilogramov materiala potrebujem, da bom naredil ta projekt. Potem upoštevam še prodajno ceno ure. Pri nas je ura 33 EUR. Če je potrebnih 1000 ur, je to 33.000 EUR. Ura zajema vse: to so stroški, ki jih imaš za to, da ta proizvod narediš, se pravi električna delavec, prostor, zaščitna sredstva, varilni plini. Potem ti mora še nekaj od te ure ostati, tako da je v uri upoštevan še določen delež marže. Na tak način se ustvarjajo ure. Tako da pri postavljanju končne cene upoštevamo število uro in ceno materiala. Mi prodajamo na dva načina. Če prodajamo proizvod proizvajalca X, dobimo vhodno fakturo, ki jo končna cena mora pokriti, potem pa še upoštevaš material in ure, ki jih potrebujemo, da se končni proizvod naredi do konca pri nas. Če pa imaš srečo, da lahko narediš prototip, kar ni velikokrat, pa lahko na podlagi tistega primerjaš cene in potem postaviš končno ceno. To je v 3 % vseh proizvodov. Mi imamo tudi arhiv vseh proizvodov, ki smo jih delali, in lahko greš gledat v arhiv ceno približno takega proizvoda, ki je že bil narejen. Tako vidiš, kakšna je bila cena tistega, in se lahko po tem orientiraš. Ko daš enkrat ponudbo, je to to, cene ne moreš spremeniti, tudi če je samo ustna ponudba ali če si se zakalkuliral. Moraš biti mož beseda, tu gre za zaupanje. Posel delajo ljudje, ne papir. Papir pride potem, ko je posel sklenjen. Imaš stranke, ki ti sledijo, ki so pripadni določeni blagovni znamki, potem imaš stranke, ki eksperimentirajo, enkrat kupijo pri tebi, enkrat pri konkurenci, imaš pa tudi stranke, ki gledajo samo na cene.

*V: Kako se odločite, kateri proizvod boste ponudili kupcu?*

O: V bistvu stranke same hodijo do nas. Zdaj mi delamo popolnoma individualne projekte, prilagojene strankam. Ko je recesija, pa sami iščemo nove projekte. To izgleda tako, da najprej pobereš najbolj močne stranke, ki imajo velik vozni park. Stranke delajo tako, da zdaj, ko je konjunktura, imajo vozni park, ki so ga nabavljali dve leti nazaj. Ko bo konec konjunkturo, bo ta vozni park že zraven. Po koncu konjunkturo, po nekem občutku, oni spet začnejo nabavljati nove stroje. V bistvu se največje stranke na konjunkturo pripravijo, še pred konjunkturo nabavijo večja dvigala, večje cepilce in podobno, torej gredo naprej z razvojem. Ko pride konjunktura, so prvi na trgu in so konkurenčni. Druge stranke prisili zakonodaja v izboljšavo voznega parka. Na primer prej se je cestnina plačevala glede na os, sedaj se na izpušne pline. Trenutno je dela neomejeno. Mi imamo s stranko osebni kontakt: ali pride stranka na servis, se pogovoriš z njo in daš roko ali pa jo malo pokličemo sami. Nikoli ne veš, kdaj jo boš potreboval, pa še povratne informacije dobiš, ki so najbolj dragocene. Lahko naredimo tudi izboljšavo glede na priporočilo kupca. Če naredimo

izboljšavo, ki vpliva na samo naravo dela, to ne pomeni dviga cene z naše strani, ampak možnost, da dobimo novo stranko. Seveda pa ne smeš upoštevati vseh priporočil, kako izboljšati proizvod. Ena so čisto neutemeljena. Mi ponujamo tudi državnim firmam, tam gre vse bolj počasi. Traja tudi do pol leta, da se posel naredi.

*V: Kakšno je pozicioniranje vašega podjetja na trgu, če gledamo razmerje kakovost-cena?*

O: Mi smo na trgu najdražji. Mi damo najboljši produkt za najvišjo ceno. To, kar mi naredimo, za tem tudi stojimo. Če se kaj zgodi, pride serviser in to popravi. Garancijo tudi damo, saj je zakonsko obvezna. Vse, kar narediš, mora imeti garancijo vsaj eno leto, ne glede na to, kaj prodamo. To je po obligacijskem zakoniku. Obligacijski zakonik je nujno treba zelo dobro poznati. Na pogodbo lahko napišeš kar koli, a vedno bo veljalo tisto, kar je v obligacijskem zakoniku oziroma zakonu o potrošniku. Tu sta dva momenta. En je, ko imaš ponudbo, ki se upošteva kot pogodba, ali pa je ponudba sestavni del pogodbe. V vsakem primeru se pa upošteva še obligacijski zakonik, ki, če gre vse normalno, ni pomemben. Čeprav imaš napisane splošne pogoje, je zraven še obligacijski zakonik.

*V: Se vam zdi trenutni pristop oblikovanja cen učinkovit?*

O: Hm, čisto tako, cena se oblikuje po trgu. Če je povpraševanje veliko, cene dviguješ. Manjše kot je povpraševanje, bolj nižaš cene. Mi smo že toliko uveljavljeni, da trenutno kupci do nas hodijo sami. Ko pa dela ni, ga pa mi iščemo. Ko začne bela tehnika padati, kar se zdaj že dogaja, bo tudi vse ostalo začelo iti dol. Ko bo prišlo gorivo, nafta pod 1 EUR, bo recesija. Na ta način se tudi mi obračamo. Je pa drug problem, če ti enkrat začneš s ceno nizko, ne boš mogel nikoli veliko višati cene. Ker več kot 2, 3 % ne moreš dvigniti cene na leto. Lažje je, če postaviš nekoliko višjo ceno, pa jo potem spustiš, ampak ne preveč. Če boš rekel stranki: »Zdaj ti bom pa za 20.000 EUR spustil ceno!«, ti bo pa rekla: »Kje si jih pa prej imel?« Saj pravim, ceno oblikujejo ljudje, ki so skupaj za mizo, mora pa vsak nekaj od tega imeti. Ti kot prodajalec moraš nekaj zaslužiti in on, ko kupi. Tudi ko greš kupit nov avto, si ga izbereš, ga plačaš in pričakuješ, da bo avtohiša za tem stala.

*V: Kako vam pri oblikovanju cen pomagajo vaše dosedanje izkušnje? Kaj pa intuicija?*

O: Brez izkušenj cen ne moreš postaviti. Prvo, kar je: v tisto, kar prodajaš, moraš 100-odstotno verjeti. Če si ti prepričan, da je produkt dober, boš prodal, če v produkt nisi 100-odstotno prepričan, pa ga ne boš prodal. Se pa tudi zgodi, da prideš k stranki in stranka ve o produktu več kot ti. Jaz nikoli ne silim nobenega, toliko prodajam, toliko stane, lahko dam še nekaj popusta in to je to. Višina popusta pa je dogovorjena na nivoju podjetja. 5 % je standardni popust, je pa tudi odvisno od celotne situacije. Če prodajamo produkte, ki jih samo kupimo in prodamo naprej, se pripraviš, pod katero ceno ne moreš iti. V Sloveniji so pogajanja vedno. Je pa to od trga do trga odvisno. Zakaj imajo firme zastopnike? Ker poznajo mentaliteto ljudi, ki jim prodaja, in zastopnik oblikuje ceno. Ti njemu prodaš za določeno ceno, kaj bo on potem sam naredil naprej, je pa njegova težava. Ali bo naredil 15,



20 % in potem spustil za 5 %, če je taka politika v njegovi državi, je to dobro. Tudi na podlagi intuicije se odločam, ki pa me za enkrat še ni pustila na cedilu. Jaz sem najprej delal v proizvodnji in zato poznam vse delovne procese. Če poznaš postopke, kako se kaj dela, potem lahko oceniš, koliko samo delo stane. Pri nas je vsak produkt drugačen, imamo le načrte. Ravno zato gledamo za nazaj stare projekte, da primerjamo cene. Minimalno 10 % marže mora biti, drugače ne preživiš. Če se ti gre za stranko, da boš jo dobil, lahko prodaš tudi z 0-odstotno maržo. Danes narediš minus za to stranko, da jo dobiš, naslednjic boš s to stranko naredil plus ali mu boš potegnili denar na tak način, da on sploh ne bo občutil. To so take komercialne igrice. Naš pristop temelji na individualnem pristopu do stranke oziroma projekta.

*V: Ali se pri postavljanju cen soočate s kakšnimi težavami?*

O: Težava je to, ko se lahko zgodi, da pride stranska z dvema, tremi ponudbami. Potem pa moraš ti poiskati rezerve, če jih imaš. Če jih nimaš, moraš reči, da ne gre. Rezerve so samo na nabavni strani. Na primer vzameš večjo količino materiala in dobiš veliko boljše ceno ali pa ure delavca prodaš po lastni ceni. Tudi to gre, če se hočeš sleči do konca. Tega ne moreš delati za vse projekte, to lahko narediš za enega ali dva na leto. Predvsem za pridobitev nove stranke. Jaz osebno imam čez tudi nabavo in tu imam veliko večjo prednost, kadar moram določiti ceno v trenutku, saj poznam nabavno ceno materiala. Drugi imajo veliko večjo težavo. En kolega, ki sedi zraven mene, ima veliko večjo težavo določiti ceno, saj mora vedno nekoga vprašati, koliko bi kaj stalo, koliko bi šlo materiala in podobno.

*V: Če se navežem še na standardizirane proizvode, ali njihovo prvotno postavljeno ceno velikokrat spreminjate?*

O: Ne. Veš, zakaj ne? Lahko ti povem na primeru kave. Recimo kava je po vsej Savinjski dolini 1,10 EUR. Zakaj bi bila pri nas 1,50 EUR. Zakaj bi jaz prodal kavo po 1,50 EUR? Ker imam boljše natakario. Na tak način je treba razmišljati: kaj daš več v proizvod, da bi si zaslužil višjo ceno. Mi imamo to srečo, da ponujamo kompletno storitev. Pri nas stranka pride in reče, da tak izdelek hoče imeti, in ga naredimo od začetka do konca. Mi naročimo kamion, mi naročimo vse in naredimo vse. Stranka pride le z novimi tablicami. Več storitev, kot jih zagotavljaš, več zaračunaš. Mi zagotavljamo tudi servis kot poprodajno storitev.

*V: Kako nadzorujete ceno vaših proizvodov oziroma kdaj veste, da morate ceno spremeniti?*

O: Če gledava standardizirane proizvode: te začneš spreminjati, ko se začnejo spreminjati vhodne surovine. Ko se na nabavni strani začne dvigovati, moraš nekaj narediti tudi na prodajni, če hočeš imeti isto maržo pri prodaji. Drugače pa imaš manjšo razliko. Ceno lahko spreminjaš samo konec leta. Nekatere firme, s katerimi mi delamo, že zdaj napovedujejo, da bodo cene dvignile, kar pa je zdaj, v tem trenutku, zelo dober argument

pri prodaji. Rečeš: »Lej, če ne boš do konca leta tega kupil, boš drugo leto toliko več plačal.«

*V: Ko se odločite za spremembo cene, kaj vse analizirate oziroma kako veste, v katero smer ceno spremeniti?*

O: Poleg tega, kar sem prej omenil, se pravi spremembe na nabavni strani, je treba upoštevati še dvig plače. Rekel bi tudi, da zakonodaja vpliva na oblikovanje cene. Če moraš narediti določene teste, da bo nov produkt prišel na trg, to sigurno potegne določene stroške za sabo. Ta strošek, ki ga imaš na začetku, je treba s prodajo izničiti. S količino prodanih proizvodov se stroški tehnologije nižajo, stroški proizvodnje pa ne. Razvoj je stvar režije, proizvodnja pa ne. Edino pri serijski proizvodnji se čas proizvoda enega produkta zniža, če ni serije, pa ne. Lahko se celo podaljša, odvisno tudi od zaposlenih. Recimo en proizvod, ki ga delamo: na začetku so imeli po 180 ur za izdelavo, na koncu pa tam med 60 in 80 ur. Problem so tudi bolniške. Vsak izpad delovne sile se pozna. Moraš dati kak projekt malo na pavzo ali kako drugače rešiti problem. Za zamude imamo določene penale. Za privat stranke ni problem, če razložiš, kaj se je zgodilo, in se oglasiš, ko kličejo, se da vse dogovoriti. Tudi pri pravnih osebah se da načeloma dogovoriti, saj razumejo, da je bila višja sila. Lahko pa se zgodi, da moraš plačati penale, sploh v primeru večje zamude – dva, tri mesece. Treba pa je paziti na to, da če si enemu prodal en produkt po določeni ceni, drugemu ne boš po veliko višji ali nižji ceni, ampak po primerljivi. Zelo pomembno je, da podobne proizvode prodamo po primerljivi ceni. Pri prodaji sta tudi pomembna presoja stranke in prvi vtis, ki ga narediš. Zato so res pomembne izkušnje.

## **Priloga 7: Prepis poglobljenega intervjuja številka 5**

*V: Kako določite ceno vašim proizvodom, ki jih prodajate na medorganizacijskem trgu?*

O: Cene najbolj oblikuje trg. Pri nas je kakšne kalkulacije zelo težko delati. Sicer na maso lahko narediš nek odstotni izkoristek, ampak pri lesu iz hlodovine nikoli ne veš, kakšen izkoristek boš dobil. Zato je lastno ceno proizvoda res zelo težko določiti. Cena končnega proizvoda se spreminja glede na ceno lesa, najbolj pa glede na povpraševanje. Trenutno je povpraševanje takšno, da cene kar sproti dvigujemo, pa vedno vse prodamo. Seveda pri postavitvi cene gledaš tudi konkurenco na trgu, ampak v Sloveniji je tako malo proizvajalcev oziroma naših konkurentov, da se vsi poznamo in se tudi malo med seboj dogovarjamo – kar se sicer ne bi smeli. Cena ti mora pokriti vse proizvodne stroške, material in še nekaj rezerve moraš vzeti, ker ne veš, kakšni bodo izkoristki hlodovine. Pri nas se računa: na primer iz žaganega lesa na dimenzije lamele iz določene klase A ali B vzameš pribl. 65–70-odstotni izkoristek. Potem pa ti mora ostati še 240 EUR na kubični meter za pokritje proizvodnih stroškov. 240 EUR je preračunano po kubiku. Tudi končno ceno proizvoda oblikujemo po kubiku. V teh 240 EUR je proizvodnih stroškov pribl. 170 EUR, ostalo pa je marža. To je osnovna marža, ki jo potem prilagajamo na povpraševanje. Cena ves čas variira po kubiku, letos smo jo dvignili za pribl. 30 EUR. Kako močno variirajo, je odvisno od posameznega proizvoda oziroma za kakšen profil gre. Če preračunam v odstotke, bi rekel, da smo podražili za 3 %, ampak zaenkrat nismo dobili niti enega negativnega odziva na povišanje cene. Na trgu je norišnica, povpraševanje je popolnoma prehudo. Ko se bo obrnilo, bomo začeli spuščati cene.

*V: Je še kakšen dejavnik, ki ga upoštevate oziroma ki vpliva na oblikovanje cen?*

O: Ne, najbolj je to. Mi najbolj upoštevamo konkurenco, povpraševanje in proizvodne stroške.

*V: Kako se odločite, kateri proizvod boste ponudili kupcu?*

O: Jaz se odločim, da ponujam najbolj aktivno tisto, kar najmanj gre oziroma česar imam največ na zalogi. Drugače so pa to zelo standardni polizdelki, standardne dimenzije, več različnih profilov za okna, vrata, povprašujejo po istih, standardnih profilih. Mi si že polizdelke za naše izdelke naredimo na zalogo in potem lahko malo variiraš po dimenzijah, lahko skobljaš, ker se pa med strankami dimenzije malenkost razlikujejo. Ponujam tisto, kar najmanj gre, in tisto, kjer je največji zaslužek. Za proizvodni program se je odločil že moj oče in od takrat imamo ta proizvodni program. Če stranka hoče kaj drugačnega, se temu prilagodim, vendar so za izvenserijske zadeve cene nekoliko višje – za pribl. 20 %.

*V: Kakšno je pozicioniranje vašega podjetja na trgu, če gledamo razmerje kakovost-cena?*

O: Rekel bi, da visoko kakovost po visoki ceni. Po kakovosti smo v višjem razredu. Poznam nekaj proizvajalcev, ki prodajajo nekoliko slabšo kvaliteto, temu primerna je tudi

njihova cena. Za enega vem, da ima še višje cene kot mi, ampak ima tudi boljše stranke, v kakovosti pa je tudi kar visoko in takšno tudi ohranja. Če se primerjam z njim, je naša kakovost nekoliko nižja, ker konkurent je že zelo dolgo na trgu, dlje kot mi, načeloma pa trdim, da ponujamo visoko kakovost po visoki ceni.

*V: Se vam zdi trenutni pristop oblikovanja cen učinkovit?*

O: Ja.

*V: Ste v preteklosti oblikovali cene na isti način ali se je proces z leti kaj spremenil?*

O: Prej, ko je podjetje vodil oče, so cene določali kupci. Res pa je, da so bile takrat drugačne razmere na trgu. Oče se ni toliko ukvarjal s trženjem naših proizvodov, takrat smo se tudi še razvijali. Delal je, kar je delal, imel je stare kupce. Sam bolj aktivno iščem kupce, iščem po internetu, hodim na sejme in tudi same stranke veliko povprašujejo. Zelo je pomembno, da si odziven. Ko prejmem povpraševanje, je ključnega pomena, da hitro odreagiram. Sicer pa traja, da se nov posel sklene in da steče, kot je treba. Pri eni stranki, s katero sedaj res dobro delamo, je trajalo 3 leta, da smo prišli do sem, da je posel stekel. Najprej malo tipajo, naročijo poskusne dobave, potem greš ti za novo leto na obisk, neseš kakšno darilo in podobno. Decembra, po navadi, z vsako stranko naredim plan za naslednje leto. Tudi cilje si postavim decembra za naslednje leto in jih med letom tudi upoštevam. Gledam, kje smo, koliko še moramo narediti, koliko nam še manjka. V letu 2016 smo dosegli skoraj točno tak cilj, kot sem si ga zadal. Tudi leto 2017 je bilo dobro. Sicer plana nismo dosegli, ker sem mislil, da bomo predvsem iz finančnega vidika z bankami nekatere stvari drugače rešili. Pri poslovanju se torej srečujem tudi z omejenimi viri financiranja. Že sama panoga je takšna, da zahteva ogromno obratnega kapitala, že samo za financiranje zaloge. Mi imamo zelo nizek faktor obračanja zaloge, obrnemo jo trikrat na leto. Drugače pa imamo zaloge ves čas od 200.000 do 300.000 EUR. Hlodovino kupiš, jo dostaviš na žago, moraš jo razrezati, posušiti. Tista stranska roba gre takoj naprej, tista manj kvalitetna se pa kopiči in kopiči, ker preprosto ni časa za predelavo. To vse je treba financirati. Trudim se čim hitreje to obračati, je pa težko, treba je tudi poiskati pravega kupca.

*V: Kako vam pri oblikovanju cen pomagajo vaše dosedanje izkušnje? Kaj pa intuicija?*

O: Ne predstavljam si, da bi lahko brez izkušenj postavil ceno. Po intuiciji se odločam, ali bi cene zvišal ali ne. Zdi se mi, da moraš to imeti v sebi. Je le od stranke do stranke odvisno, stranko moraš začutiti. Na to, da dobiš posel oziroma novo stranko, ne vpliva le cena, ampak tudi odnos, ki ga imaš s stranko. Pomembno je tudi, da izpolniš dobavne roke, da si zanesljiv dobavitelj, ki mu stranka zaupa. S stranko moraš biti stalno v kontaktu.

*V: Ali se pri postavljanju cen soočate s kakšnimi težavami?*

O: Ja, težave so. Bi rekel, da je najtežje, ko začnemo delati nov produkt, ko nimam izkušenj z njim. Ne veš, kakšni bodo proizvodni stroški, kakšni bodo izkoristki. Delovna

sila je zelo velik strošek, sploh v naši panogi, ki je delovno intenzivna. Potem imamo tu še strošek sušenja, elektrike, amortizacija je zelo velik strošek, ki jo je zelo težko določiti, manipulacije z viličarji, nafta, skladiščenje, zavarovalni stroški, stroški financiranja in podobno.

*V: Ali prvotno postavljeno ceno velikokrat spreminjate?*

O: Ko enkrat pošljem ponudbo, cene načeloma ne spreminjam več. Edino če s stranko najdeva skupni jezik, potem še nekoliko spustim ceno. Zvišujem pa ne. Če že, jo zvišamo konec leta ali v sredini leta. Ko je posel utečen, cena variira, gre gor in dol. V katero smer in za koliko jo bom spremenil, pa gledam trg. Ko je povpraševanje, dvigujem cene, ko ni povpraševanja, jih spustim. Rekel bi, da cena je, kakršno oblikuje trg, ti moraš pa znotraj stroškov čim bolj obrniti, da ti ostane čim večja marža – pri nabavi hlodovine kupiti čim lepši les in čim bolj gledati na izkoristke.

*V: Kako nadzorujete ceno vaših proizvodov oziroma kdaj veste, da morate ceno spremeniti?*

O: Glede na to, da cene narekuje trg, spremenim ceno, ko se ta spremeni na trgu. Seveda če cena surovine zraste, se tudi mi proizvajalci dogovorimo, da bomo ceno dvignili. Nas je v Sloveniji 5–6 proizvajalcev in se vsi poznamo. Delamo pa za 15 firm v Nemčiji in Italiji in vsi za vse vemo. Mislim pa, da imam nekaj strank, ki so drugim čisto neznane, saj so se na trgu bolj na novo pojavile. Ta stranka je prišla do nas, nas je sama našla. Od začetka to niti ni bil zanimiv posel, potem pa smo se tako dolgo pogovarjali in poskušali s poskusnimi dobavami, da je sedaj donosen posel zame, stranka pa je zadovoljna. To je trajalo 4 leta. Na nas vpliva tudi gospodarski cikel, saj smo močno povezani z gradbeništvom, tja pa kriza tako najprej udari. Takrat se je močno poznalo, tri mesece ni bilo skoraj nič naročil. 5 delavcev smo morali dati na borzo, po treh mesecih pa smo jih vzeli nazaj. Drugače je pa kar konstantno, vsako leto podobno, zdaj pa načrtujem rast.

## **Priloga 8: Prepis poglobljenega intervjuja številka 6**

*V: Kako določite ceno vašim proizvodom, ki jih prodajate na medorganizacijskem trgu?*

O: Pri oblikovanju cene upoštevam strojno uro, ceno materiala in dodatne določene storitve, ker vsega ne moremo narediti sami in damo delat drugim podjetjem. Se pravi: ena stvar je, kakšna je cena materiala. Imamo dve stvari. Eno je, da naredimo mi končni izdelek, druga je pa samo opravljanje storitve. Storitve pomeni, da naročnik priskrbi material, mi pa samo naredimo, kar je za narediti, in je to to. Če pa gre za končni izdelek, to pomeni, da mi kupimo material, naredimo, kar je za narediti, in potem dodamo še kakšno storitev, če je le-ta potrebna. Tu gre predvsem za termično obdelavo, površinsko zaščito in podobno. Kupec tako dobi želeni izdelek. Strojna ura se določi glede na obdelavo. Strojne ure se razlikujejo od strojev do strojev. Velikokrat je odvisna tudi od amortizacije. Ta se določi tudi glede na porabo energije, strošek delavca, ki dela na stroju, faktor orodja, ki ga je zelo težko določiti, saj se dela veliko različnih stvari. Navadno dam zraven strojne ure, ki jo izračunam, še 5 % ravno iz tega naslova – poraba orodja. Marža je zajeta že v strojni uri. Nekako računam, da če želiš preživeti, ti mora ostati tam okrog 10 % – če ti ostane, seveda. Eno je teoretični izračun, drugo je pa praksa. Če ti ta teoretični izračun dosežeš, si na nuli, če ga presežeš, si v minusu, če pa nekaj hitreje narediš, si pa v plusu. Sicer si lahko še kaj dodaš, vendar v naši stroki marža ni takšna kot trgovinska marža. Ti si izračunaš, koliko časa boš delal, daš takšno ceno, lahko daš še pa nekaj zraven, ampak tisto je že bolj špekulativno. Koliko še lahko dodaš, da bo kupec še vseeno naročil proizvod? V bistvu ni formule. Izračuna se osnovna cena, kot sem omenil prej, kjer je v strojni uri že nekaj marže, potem pa kupec pove, ali je ali ni sprejemljivo. Imam pa eno fiksno vrednost, pod katero ne smem iti, saj delam škodo sam sebi. Tisto najnižjo vrednost, pod katero ne smem iti, se pravi vrednost, po kateri naredim posel z nullo, imam vedno točno izračunano. Seveda pa je izračun močno odvisen od časa, ki je potreben za izdelavo proizvoda, torej strojne ure.

*V: Ali je poleg že omenjenih stroškov še kakšen dejavnik, ki ga upoštevate oziroma ki vpliva na oblikovanje cen?*

O: Ne, načeloma ne, zahtevnost proizvoda je tako upoštevana v strojni uri. Bolj zahteven, kot je proizvod, višja bo cena strojne ure. Je pa res, če imaš serijsko proizvodnjo, torej 100–500 kosov, je strojna ura na primer 50 EUR. Tu je tudi pomemben nastavitveni čas, ko ti nastavljaš stroj. Recimo: tale komad se bo delal 10 minut. Torej je 10 minut *krat* strojna ura *plus* nastavitve stroja. Če za nastavitve porabiš dve uri, nastavitvena ura pa je na primer 30 EUR, potem deliš 60 EUR s številom kosov, ki jih boš naredil. Če boš naredil veliko število kosov, bo strošek nastavitvene ure predstavljal nizek delež v celotni ceni, če pa narediš en kos, je čas, ko nastavljaš stroj, veliko več vreden kot čas, ko kos dejansko delaš. Torej nastavitveno uro upoštevamo poleg strojne ure. Je razlika, ali narediš 1000 kosov, kjer nastavitvene ure sploh ne upoštevaš, ali le dva kosa, kjer nastavitvena ura prinese veliko več kot sama strojna ura. V obzir vzamem tudi konkurenco, saj kupci dajo

veliko na ceno, je pa res, da ima določeno težo tudi kvaliteta. Kakšen kupec bo raje dal narediti tebi kljub višji ceni in bo vedel, da je proizvod dobre kvalitete, da ne bo imel nobenih težav, če bi jih imel, pa bi vse rešili. Vsi bi radi najboljšo kvaliteto po nizki ceni, kar pa, po moje, ne gre skupaj. To rešujem z novo tehnologijo in novim orodjem, da poskušam priti pod tisto ceno. Ampak na koncu, če ti ostane vsega skupaj 10 % od tega, kar narediš v celem letu, si svetovni prvak. Mi načeloma nudimo storitev oziroma končni izdelek čisto glede na povpraševanja. Kaj od prejetih povpraševanj lahko naredimo oziroma kaj nam omogoča tehnologija, pa tako takoj vidim, saj je vsakemu povpraševanju dodan načrt.

*V: Kakšno je pozicioniranje vašega podjetja na trgu, če gledamo razmerje kakovost-cena?*

O: Bi rekel, da po dokaj nizki ceni zagotavljamo visoko kakovost, saj imamo tudi standarde kakovosti ISO 9001 in 14001. Treba je zagotavljati določen izmet, ki ga ne smeš preseči. Mi dejansko izmeta nimamo. Reklamacij nimamo. Če pa je že bila, je bil kriv naročnik, da ni dal pravih načrtov. Del ISO-standarda je tudi zagotavljanje sledljivosti. Če pride do reklamacije, točno vem, kateri material sem uporabil in po kateri ponudbi in se lahko grejo iskat napake nazaj. Na delovnem nalogu točno vidim, kateri material in od katerega dobavitelja je bil uporabljen. Točno vidiš, kjer je prišlo do problema, in tam rešuješ, saj ni nujno, da si vedno ti kriv. Problem je lahko že v samem materialu ali v dodatni storitvi. Smo že imeli, da je cink začel pokati ali da trdota ni bila pravilna, ko smo dali kaj kalit – to govorim za storitve, ki jih damo delat ven iz podjetja. Za končni proizvod, ki ga daš od sebe, ki ga daš kupcu, pa si v celoti odgovoren ti. Ti moraš odgovarjati za vse. Kupca ne zanima, kako si naredil, pomembno je, da dobi, kar je naročil, kar je hotel po določeni ceni. Mi vsako povpraševanje obravnavamo individualno.

*V: Se vam zdi trenutni pristop oblikovanja cen učinkovit?*

O: Ja, načeloma je. Zdaj je. Ker tukaj ni takih posebnih faktorjev, ki bi posebno vplivali na ceno. Je cena materiala in cena storitve in to je to. Niti recesija, tam 2008, se v naši branži ni kaj veliko poznala. No, seveda se je poznala, čeprav je bilo povpraševanj še vedno veliko. Mi namreč delamo take stvari, ki jih firme potrebujejo, brez tega ne gre. Dela je bilo ves čas veliko, le zaslužek se je zmanjšal, ni se obrnilo toliko denarja. Kriza na količino niti ni vplivala, imela pa je vpliv na ceno.

*V: Ste v preteklosti oblikovali cene na isti način ali se je proces z leti kaj spremenil?*

O: Ne, cene oblikujem že ves čas na isti način.

*V: Kako vam pri oblikovanju cen pomagajo vaše dosedanje izkušnje? Kaj pa intuicija?*

O: Uh, veliko. Zdaj že točno vem, kaj kakšen kupec pričakuje, jih dobro poznam. Pa tudi tak občutek imam, da ko postavim ceno za enega ali drugega, ko izračunam tisto končno

ceno, že kar vem: to bo previsoko, tu bi lahko bila cena višja. Tudi nekaj intuicije je zraven in zaenkrat mi gre z intuicijo kar dobro.

*V: Ali se pri postavljanju cen soočate s kakšnimi težavami?*

O: Načeloma ni nobenih problemov. Je pa res, da je potem, ko že dam končno, problem konkurenca. Ne slovenska, ampak tuja. Sem imel primer, ko je bilo treba dati ponudbo za podjetje na letni ravni. Prišla je neka poljska firma, ki je dala tako ceno za končni proizvod, da jaz po takšni ceni nisem mogel nabaviti niti materiala. Kje je še vse ostalo, da bi naredil kaj iz tega materiala? Pa sem iskal material tudi izven Slovenije. Kako jim je to uspelo, ne vem. Po moje so bili kakšni vprašljivi posli vmes. Včasih grem celo v minus, da dobim novo stranko. Tudi pri obstoječih strankah je tako, da nekaj stvari delaš v svoj plus, na vsake toliko časa pa moraš narediti tudi kaj v svoj minus, da ostaneš v dobrih odnosih s stranko. Na dolgi rok se to vse izenači, moraš pa gledati, da ne greš tako daleč, da boš ves čas delal minus. Ampak na vsake toliko časa je vedno tako, da pride vmes kakšen proizvod, ki si mu dal tako in tako ceno in si vedel, da ne bo šla čez.

*V: Ali prvotno postavljeno ceno velikokrat spreminjate?*

O: Ne, nikoli, no ja, v bistvu edino navzdol, če že. So stvari, ki so narejene le enkrat. Določene stvari pa imamo vezane na letna naročila. Nekatero stranke ti že kar na začetku novega leta povedo, koliko popusta pričakujejo glede na prejšnje leto. Kar povejo: »Če še hočeš delati za nas, moraš za toliko in toliko spustiti ceno.« Potem pa se moraš sam znajti. Ali najdeš cenejši material ali boš poskusil malo hitreje narediti proizvod, kar koli, da obdržiš stranko. Če se cena materiala med letom spremeni, so stranke toliko korektne, da priznajo povišanje cen. Ali pa sam »požreš« to, ker cena materiala pa niha. Enkrat je višja, drugič nižja. En mesec imaš nekoliko več, drugi nekoliko manj. Tudi na ceni materiala se da kaj zaslužiti in izgubiti.

*V: Kako nadzorujete ceno vaših proizvodov oziroma kdaj veste, da morate ceno spremeniti?*

O: Tu je problem edino material. Ko je enkrat material nabavljen, poznam ceno. Imam pa izračunano tisto varnostno rezervo za spremembo cene materiala. Pri naših proizvodih niha le cena materiala. Če gre cena materiala iz ranga varnostne rezerve, potem to javim kupcu. Cena barvnih kovin se pa veže na LME, londonska borza.

*V: Ko se odločite za spremembo cene, kaj vse analizirate oziroma kako veste, v katero smer ceno spremeniti?*

O: V bistvu analiziram vse, kar se v določenem obdobju spremeni – plače, električna energija, orodje, material tako ali tako niha. Pri letnih pogodbah ne dvignem cene, če se poviša kak strošek. Sicer načeloma bi moral, ampak jaz raje poskusim narediti kaj na produktivnosti.