

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni specijalistički studij (*Računovodstvo, revizija i analiza*)

Lidija Špehar

**ANALIZA METODA ODREĐIVANJA CIJENA U
POSLOVNOM SUBJEKTU**

Specijalistički rad sveučilišnog specijalističkog studija

Osijek, 2025.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Sveučilišni specijalistički studij (*Računovodstvo, revizija i analiza*)

Lidija Špehar

**ANALIZA METODA ODREĐIVANJA CIJENA U
POSLOVNOM SUBJEKTU**

Specijalistički rad sveučilišnog specijalističkog studija

JMBAG: 2901974306004

e-mail: lspehar29@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Dubravka Pekanov

Osijek, 2025.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics and Business in Osijek
University Specialist Study (*Accounting, Auditing and Analysis*)

Lidija Špehar

ANALYSIS OF PRICING METHODS IN A BUSINESS ENTITY

final paper

Osijek, 2025

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,
PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I
ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studentice: Lidija Špehar

JMBAG: 2901974306004

OIB: 52379003063

e-mail za kontakt: lspehar29@gmail.com

Naziv studija: Računovodstvo, revizija i analiza

Naslov rada: Analiza metoda određivanja cijena u poslovnom subjektu

Mentorica rada: prof. dr. sc. Dubravka Pekanov

U Osijeku, 2025. godine

Potpis _____



Analiza metoda određivanja cijena u poslovnom subjektu

SAŽETAK

Cijena predstavlja ključni element u donošenju odluka o kupnji, a način na koji se formira utječe na profitabilnost i dugoročni uspjeh poduzeća. Na temelju teorijskih osnova i prethodnih istraživanja, rad analizira čimbenike koji oblikuju cijene, uključujući unutarnje i vanjske utjecaje, te se razmatraju različite metode formiranja cijena, kao što su analiza troškova, potražnje i ponude konkurenata.

U radu se istražuju metode određivanja cijena u poslovnom subjektu, s posebnim naglaskom na poduzeće Papuk d.o.o. iz Našica. Opis poslovanja poduzeća Papuk d.o.o. prikazuje njegovu povijest, s naglaskom na proširenje poslovanja kroz akvizicije, te trenutne kapacitete skladištenja i proizvodnje mlinskih proizvoda. Rad također razmatra trenutna ulaganja u modernizaciju i održavanje ekološki prihvatljivog poslovanja.

U istraživačkom dijelu rada, koriste se podaci poduzeća Papuk d.o.o. za kalkulaciju cijena mlinskih proizvoda, pšenice i kukuruza. Istraživanje obuhvaća analizu troškova meljave, transporta i drugih relevantnih elemenata, kako bi se dobio točan izračun cijene koštanja proizvoda. U radu se naglašava važnost praćenja tržišnih kretanja te se zaključuje da pravilno određivanje cijena osigurava stabilnost i konkurentnost na tržištu. U zaključku se pružaju preporuke za daljnje unapređenje politike cijena s ciljem dugoročne održivosti poslovanja.

Analiza pokazuje da formiranje cijena zahtijeva stalnu prilagodbu tržišnim uvjetima, posebno u sektoru poljoprivrede zbog sezonskih i tržišnih oscilacija. Nedostatak transparentnosti troškova i utjecaj vanjskih čimbenika otežavaju usporedbe i stabilnost cijena. Daljnja istraživanja trebala bi obuhvatiti različite industrije, digitalne alate za prilagodbu cijena i istraživanje percepcije potrošača radi optimalnije formulacije cjenovnih strategija.

Ključne riječi: cijena, tržište, metode određivanja cijena, poslovni subjekt

Analysis of pricing methods in a business entity

ABSTRACT

Price represents a crucial element in purchasing decisions, and the way it is formed affects both profitability and the long-term success of a company. Based on theoretical foundations and previous research, this paper analyzes factors that shape prices, including internal and external influences, and examines various pricing methods, such as cost, demand, and competitor analysis.

The study explores pricing methods within a business entity, focusing specifically on Papuk d.o.o. from Našice. The business profile of Papuk d.o.o. details its history, highlighting expansion through acquisitions and current storage and milling production capacities. The paper also discusses recent investments in modernization and maintaining environmentally sustainable operations.

In the research section, data from Papuk d.o.o. is used to calculate the prices of milling products, wheat, and corn. The research includes analyzing milling, transportation, and other relevant costs to determine an accurate product cost calculation. The study emphasizes the importance of monitoring market trends and concludes that proper pricing ensures market stability and competitiveness. Concluding recommendations aim to further enhance pricing policy for long-term business sustainability.

The analysis shows that pricing requires continuous adjustment to market conditions, especially in agriculture due to seasonal and market fluctuations. Lack of cost transparency and external influences complicate price comparisons and stability. Further research should include various industries, digital tools for price adjustment, and consumer perception studies to optimize pricing strategies.

Key words: price, market, methods, business entity

SADRŽAJ

1. Uvod	1
2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	3
2.1. Pojam cijene	3
2.2. Značaj određivanja cijena na tržištu	3
2.3. Čimbenici oblikovanja cijena	6
2.3.1. Unutarnji čimbenici oblikovanja cijena	8
2.3.2. Vanjski čimbenici oblikovanja cijena	16
2.4. Određivanje cijena	18
2.4.1. Izbor cjenovnih ciljeva	18
2.4.2. Određivanje potražnje	19
2.4.3. Procjena troškova	20
2.4.4. Analiza cijena, troškova i ponude konkurenata	23
2.5. Utjecaj tržišta na određivanje cijena	26
2.6. Metode određivanja cijena	30
2.6.1. Odabir metode određivanja cijena	30
2.6.2. Odabir konačne cijene	35
3. Metodologija rada	40
4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja	41
4.1. Opis poslovanja poduzeća Papuk d.o.o.	41
4.2. Cijena koštanja pšenice i kukuruza	43
4.3. Cijena koštanja mlinskih proizvoda	45
5. Rasprava	58
6. Zaključak	62
Literatura	65
Popis tablica	68
Popis grafova	69

1. Uvod

U suvremenom društvu, pojam cijene koristi se svakodnevno kako bi se izrazila vrijednost, najčešće u smislu novčane vrijednosti koju proizvod ili usluga trenutno imaju na tržištu. Cijena proizvoda često se uspoređuje među različitim proizvođačima, što je važan kriterij koji uz ostale čimbenike, utječe na odluke o kupnji. Rasprave među potrošačima najčešće se vode o cijenama proizvoda, osobito u uvjetima inflacije, kada je potrebno pažljivo razmotriti i odvagnuti odluke prilikom kupovine. Ipak, često se zanemaruje način na koji je cijena određenog proizvoda ili usluge formirana.

U ovom radu bit će govora o načinima određivanja cijena u poduzeću te čimbenicima koji utječu na formiranje cijena. Način određivanja cijena nije jednostavan niti lagan zadatak i ne smije mu se olako pristupiti. Ako se ozbiljno pristupi problemu formiranja cijena proizvoda ili usluge, trud može donijeti višestruke koristi. Na taj način, proizvod ili usluga bit će traženi od strane potrošača, očekivana dobit ostvarit će se prodajom proizvoda ili pružanjem usluga, a dugoročno će poduzeće opstati na tržištu. Time se osigurava stabilnost i uspjeh poslovanja, što je ključno za dugoročnu održivost.

U skladu s navedenim, ciljevi su ovog specijalističkog rada istražiti teorijske osnove metoda određivanja cijena, uključujući analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na formiranje cijena. Nadalje, cilj je analizirati primjenu metoda određivanja cijena na primjeru poduzeća Papuk d.o.o. iz Našica, s posebnim naglaskom na kalkulaciju cijena koštanja mlinskih proizvoda, pšenice i kukuruza. Konačno, rad nastoji istaknuti značaj pravilnog određivanja cijena za osiguranje stabilnosti i konkurentnosti poslovanja na tržištu. Nastavno na ciljeve specijalističkog rada, istraživačka su pitanja:

1. Koje metode promatrano poduzeće koristi za određivanje cijena poljoprivrednih proizvoda?
2. Koji je značaj određivanja cijena za poslovne subjekte?

Rad se sastoji od šest poglavlja i pripadajućih potpoglavlja. U prvom poglavlju se uvodi u temu rada s naglaskom na važnost cijena u poslovanju poslovnog subjekta. Objašnjava se osnovni cilj istraživanja, njegova svrha te relevantnost za poslovne subjekte. Pruža se uvid u strukturu

rada i osnovne koncepte koji će se detaljnije analizirati u kasnijim poglavljima. Drugo poglavlje pruža pregled teorijskih osnova vezanih uz cijene, čimbenike koji utječu na njihovo oblikovanje, te načine na koje se cijene određuju. U trećem poglavlju opisuje se metodološki pristup korišten u istraživanju. Detaljno se objašnjavaju korištene metode prikupljanja i analize podataka. U petom poglavlju interpretiraju se rezultati istraživanja, te se raspravlja o implikacijama tih rezultata za poduzeće Papuk d.o.o. i šire tržište. Zaključci rada sažimaju ključne nalaze istraživanja, te pružaju preporuke za buduće poslovne odluke vezane uz politiku cijena u poduzeću.

2. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

U prvome dijelu rada govori se o teorijskoj podlozi određivanja cijena. Obradit će se pojam cijena i čimbenici koji utječu na formiranje cijene. Obradit će se i načini određivanja cijena, utjecaj tržišta na formiranje cijena, te metode određivanja cijena.

2.1. Pojam cijene

Cijena (engl. *Price*, njem. *Preis*) predstavlja novčani izraz vrijednosti robe ili usluga. Najčešće se cijenom smatra iznos novca koji je tražen za neki proizvod ili za neku uslugu.

Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021), cijena je novčani izraz mjere vrijednosti robe ili usluga, a izražava se brojem novčanih jedinica za standardnu ili pojedinačnu robu ili uslugu. Kotler definira cijenu kao „*svotu novca koja je tražena za određeni proizvod ili uslugu, odnosno kao zbroj vrijednosti koje potrošači razmjenjuju za pogodnost korištenja ili posjedovanja usluge ili proizvoda*“ (Kotler i dr., 2006: 34). Milas (2007) definira cijenu nekog dobra ili usluge kao razmjensku vrijednost tog dobra ili usluge, tj. najčešće kao količinu novca koji je potrebno izdvojiti pri kupovini proizvoda. Uglavnom, „*cijena obuhvaća širi pojam svih vrsta naknada i iz tog razloga ima različite nazive*“ (Milas, 2007: 13). Općenito se može reći, da je cijena zbroj svih onih vrijednosti koje potrošači mijenjaju, tj. plaćaju za korist koju imaju zbog korištenja nekog proizvoda ili usluge. „*Cijene služe kao ravnotežni kotač za tržišni mehanizam*“ (Samuelson i Nordhaus, 2010: 27).

2.2. Značaj određivanja cijena na tržištu

Cijena je rezultat djelovanja potražnje i ponude robe ili usluge na određenom tržištu u određeno vrijeme. Budući da se radi o međusobnom odnosu i utjecaju ponude i potražnje, uglavnom se smatra kako je tržište cijelo vrijeme usmjereno na postizanje ravnoteže između tih čimbenika. Kada u nekom trenutku dođe do povećanja cijena nekog proizvoda ili usluge, tada najčešće dolazi i do rasta ponuđene količine toga proizvoda ili usluge. Na taj način ponovno dolazi do pada, tj. smanjenja potražnje za tim proizvodom ili uslugom.

Na taj se način uspostavlja ravnoteža na tržištu. Isto vrijedi i u situaciji smanjenja cijene proizvoda ili usluge. Kada se cijena smanji, proizvodne količine proporcionalno se smanjuju. Navedeno će ponovno uzrokovati nestašicu u potražnji za pojedinim proizvodom ili uslugom što će rezultirati povećanjem cijena. Također, ravnoteža se stvara i kod povećanih proizvodnih količina proizvoda ili usluge. Zbog prevelike količine proizvoda ili usluga na tržištu, dolazi do pada pojedinih cijena. Na taj se način tržište regulira težnjom prema ravnoteži. Ravnoteža je postignuta kada uz neku postignutu cijenu nema viška niti na strani ponude niti potražnje. Svakako, to stanje na realnom tržištu traje vrlo kratko. Putem cijena osigurava se učinkovita i pravovremena raspodjela resursa i postiže tržišna ravnoteža.

Kada se govori o međusobnom odnosu između ponude i potražnje, na promjene cijena ne reagiraju svi proizvodi jednakim intenzitetom, niti na promjene količina ne reagiraju sve cijene jednako. Taj intenzitet ovisi o mnogo čimbenika. Jedan od njih je i primarna važnost određenog proizvoda za život (primjerice, osnovne životne namirnice kao što su kruh, mlijeko, brašno). Također, radi se i o robama ili uslugama kojih se potrošači mogu odreći ukoliko dođe do naglog povećanja cijena. To se odnosi na zadovoljavanje nekih tzv. luksuznih potreba, primjerice odlazak na zimovanje, kazalište, ljetovanje... Razlika u reakciji cijena na promjenu ponude i potražnje naziva se elastičnost cijena. Ona pokazuje kakva se promjena cijena može očekivati, ukoliko se za neku postojeću količinu promijeni ponuda ili potražnja. Također, vrijedi i obrnuto, ukoliko se promijeni cijena, kako će se promijeniti količina ponude i potražnje.

Imajući na umu elastičnost cijena, važno je poznavati način formiranja cijena na tržištu koje mogu biti slobodne ili regulirane. Slobodne cijene formiraju se na tržištu odnosom između prodavatelja i kupaca, dok regulirane cijene određuje država. Mogu se odrediti kao minimalne ili maksimalne, odnosno utvrđuje im se donja ili gornja granica. Može se navesti primjer izravnih mjera koje je donijela Vlada Republike Hrvatske donesavši Odluku o izravnim mjerama kontrole cijena određenih proizvoda u trgovini na malo (Odluka o izravnim mjerama kontrole cijena određenih proizvoda u trgovini na malo, 2023). Odlukom se utvrđuje najviša razina cijene određenih proizvoda u trgovini na malo, radi sprječavanja negativnih učinaka promjena pojedinih cijena, a u cilju otklanjanja štetnih posljedica poremećaja na tržištu u pogledu opskrbe potrošača određenim proizvodima u trgovini na malo na području Republike Hrvatske (Odluka o izravnim mjerama kontrole cijena određenih proizvoda u trgovini na malo, 2023). To se odnosi na proizvode poput brašna, jestivog ulja i šećera.

Također, u paketu mjera u svrhu zaštite potrošača, Vlada Republike Hrvatske zamrzla je cijene električne energije, te plina za kućanstvo. Radi se o kratkotrajnim mjerama, gdje je država izravno intervenirala u tržišne cijene proizvoda u vremenu inflacije (naglog porasta cijena), a u svrhu zaštite krajnjih potrošača. Intervencija države ne bi smjela biti dugoročnog karaktera, budući bi im se u tom slučaju moglo dogoditi nastupanje smanjenja proizvodnje proizvoda ili dobara, prvenstveno zbog niskih cijena (neisplativost). Prema Pindyck i Rubinfeld (2005) dugoročno dolazi do kontra učinka; povećavaju se troškovi financiranja poslovnih subjekata te može doći do smanjenja zaposlenih i povećanja stope nezaposlenosti.

Cijena predstavlja jedan od osnovnih ravnopravnih elemenata tržišta. Ona predstavlja instrument poslovne i tržišne politike nekog poslovnog subjekta. Smatra se kako cijene čine proizvod ili uslugu više ili manje privlačnima za potencijalnog kupca, a također i da neposredno utječu na povećanje odnosno smanjenje potražnje. Na taj način cijena „obavlja“ funkciju tzv. regulatora tržišta. Povijesno gledajući, cijene su se određivale pregovorima između kupaca i prodavača, tzv. cjenkanjem. Prodavač je postavio osnovnu cijenu, a zainteresirani kupci bi ponudili nižu. Cijena se u konačnici određuje dogovorom između prodavatelja i najboljeg mogućeg ponuditelja, odnosno, krajnjeg kupca. U istočnim zemljama cjenkanje i dalje predstavlja dio kulture i mentaliteta naroda. Ukoliko kupac pristane na prvu prodavateljevu cijenu ili se ne cjenka, to predstavlja uvredu prodavaču. Baveći se politikom formiranja cijena, važno je voditi računa o tome da se formira prodajna cijena koja će biti privlačna (povoljna) za kupca, da cijena bude konkurentna u usporedbi s cijenama sličnih ili srodnih ponuđača, a da bude dovoljno visoka kako bi osigurala rentabilno poslovanje. Zato je odluke o cijenama potrebno donositi nakon detaljnog istraživanja i analize raznih vrsta informacija s područja tržišnih ili administrativnih dijelova poslovanja.

Cijene se mogu oblikovati u različitim fazama proizvodnog ili prometnog procesa. U procesu određivanja cijena od strane proizvođača, vrlo je važna cijena koštanja. Radi se o cijeni koja predstavlja trošak određenog proizvoda za proizvođača. Ona se formira na temelju troškova proizvodnje u koje se ubrajaju izravni troškovi proizvodnje, tj. troškovi koji izravno sudjeluju u stvaranju proizvoda (primjerice cijena materijala i sirovina) te indirektni troškovi koji su sudjelovali u izradi proizvoda (primjerice najam proizvodnih postrojenja, trošak električne energije, vode). Također, u cijenu je potrebno uračunati i trošak distribucije, tj. dostave do krajnjeg potrošača.

Najčešći način utvrđivanja cijene podrazumijeva raspored troškova na način da se ukupni trošak stavlja u razmjer s ukupnim brojem proizvedenih proizvoda. Konkretno, rasporedi se ukupni trošak na svaku jedinicu proizvedenog proizvoda ili pružene usluge, čime se dobije jedinični trošak po proizvedenom proizvodu ili pruženoj usluzi. Na taj se trošak dodaje zarada, tj. profitna marža te navedeno predstavlja konačnu cijenu proizvoda. Za krajnjeg potrošača, cijena proizvoda predstavlja maloprodajnu, krajnju cijenu. Cijena koju trgovci na veliko zaračunavaju trgovcima na malo naziva se veleprodajnom cijenom. U njoj se ne nalazi trgovačka marža ili zarada trgovine. Cijena koju proizvođači zaračunavaju trgovcima naziva se cijena proizvođača ili tvorničkom cijenom.

Cijene se mogu određivati i prema tržištu. Formiraju se na način da se prati konkurencija istih ili sličnih sektora proizvođača ili pružatelja usluga. Radi se o vrlo dinamičnom i stalnom praćenju cijena na tržištu, konstantnom mijenjanju cijena i prilagođavanje tržištu. Važno je imati dobar, kvalitetan proizvod ili uslugu koji mora zadovoljiti potrebu kupca da bi željeli kupiti. Također, mora biti određene kvalitete kako bi se potreba zadovoljila. Schindler (2012) smatra da je u interesu svih sudionika na tržištu da cijena koju odredi poduzeće za vrijednost koju stvara, maksimalizira profitabilnost poslovnog subjekta i dugoročno stvara mogućnost kontinuiranog stvaranja vrijednosti i unaprjeđenja.

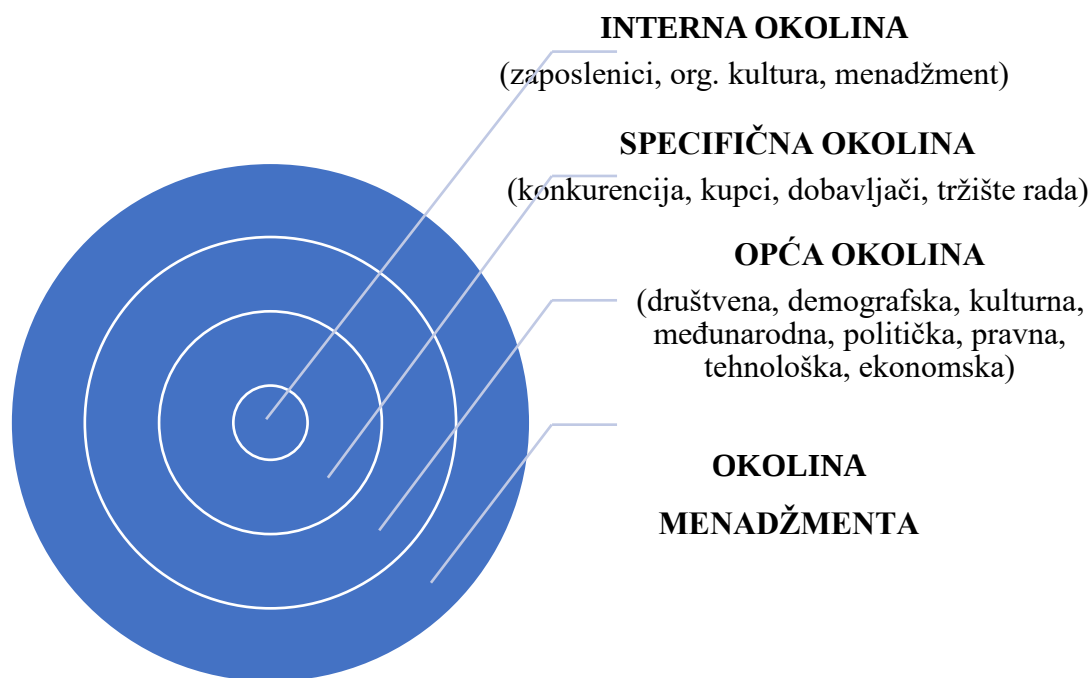
2.3. Čimbenici oblikovanja cijena

„Okolina poduzeća podrazumijeva ukupnost pojava i čimbenika koji okružuju neki sustav te izravno ili neizravno imaju utjecaj na njegovo poslovanje“ (Mencer, 2003: 377). „To je dio vanjskog svijeta s kojim ona dolazi u kontakt; ukupnost vanjskih faktora koji utječu na organizaciju, na njeno oblikovanje i ponašanje, te na ponašanje njezinih članova, ona je beskonačna i pod njom se podrazumijeva sve što je izvan poduzeća“ (Mencer, 2003: 377).

Na oblikovanje cijena utječu vanjski i unutarnji čimbenici. Unutarnji čimbenici formiranja cijena su strategija marketinškog spleta, marketinški ciljevi, troškovi i organizacija poslovnog subjekta.

„Vanjske čimbenike formiranja cijena čine tržište i potražnja, cjenovna osjetljivost potrošača, ponuda i cijena konkurenata, politički, zakonski, ekonomski i drugi čimbenici u okruženju“ (Kotler, 2006: 665).

Na slici 1 prikazani su čimbenici oblikovanja cijena (interna okolina, specifična okolina, opća okolina i okolina menadžmenta).



Slika 1. Čimbenici oblikovanja cijena (Kotler, 2006)

Mnogo čimbenika određuje način formiranja cijena. Navedeno ovisi i o sektoru proizvodnje i samom tržištu. Važno je, u ovisnosti o cilju kojemu poduzeće teži, napraviti balans i uvažiti sve čimbenike. To se odnosi na čimbenike kao što su troškovi, potražnja, spremnost kupaca za plaćanjem određenog proizvoda ili usluge, ali i konkurencija. Kotler (2006) smatra da su svi ti čimbenici u međusobnom suodnosu te podjednako utječu na samo formiranje cijena.

Poslovni subjekti se često fokusiraju na unutarnje čimbenike, najčešće na troškove. Međutim, treba uzeti u obzir širu sliku i sagledati što je više moguće elemenata. Tada će procjena biti točnija i realnija. Niti jedno poduzeće nije izoliran sustav.

Ono funkcionira unutar gospodarskog sektora u kojem se nalazi, unutar lokalne zajednice i naposljetku unutar države, a moguće i šire, tako da će svi čimbenici imati više ili manje značajan utjecaj na samo poslovanje.

2.3.1. Unutarnji čimbenici oblikovanja cijena

Unutarnji čimbenici smatraju se čimbenicima koji se nalaze unutar same organizacije. Može se reći da oni izravno utječu na formiranje cijena. Poduzeće je u najvećoj mjeri usmjereno na njih, budući ih se može lakše kvantitativno iskazati i pod kontrolom su poslovnog subjekta.

Unutarnji čimbenici koji utječu na oblikovanje cijena obuhvaćaju različite aspekte, uključujući troškove koji predstavljaju osnovu za određivanje minimalne cijene proizvoda, marketinške ciljeve koji usmjeravaju pozicioniranje proizvoda na tržištu te organizacijske čimbenike koji odražavaju strukturu i strategije poduzeća u prilagodbi cjenovne politike.

Kako se navodi u Hrvatskoj enciklopediji (2021) trošak predstavlja vrijednost utrošene imovine i realnoga napora (resursa) kako bi se proizveo koristan učinak u obliku proizvoda ili usluga. Ako se utrošena imovina i realni napor vrednuju prema tržišnoj cijeni njihove nabave u novcu, onda je riječ o novčanom trošku proizvodnje određenog proizvoda ili usluge, ili o njihovoj proizvodnoj cijeni (...). U tržišnom gospodarstvu, u kojem se utrošeni resursi i korisni efekti vrednuju po tržišnim cijenama, poslovni je proces efikasan, ukoliko su ukupni troškovi manji od tržišnih cijena proizvoda i usluga. Prema navodima iz Hrvatske enciklopedije (2021), razliku čini profit poduzetnika kao organizatora poslovnoga procesa.

Troškove se može podijeliti prema sljedećim kriterijima:

1. „Prema vremenu nastanka:

- a) Povijesni (prošli)*
- b) Zamjenski (sadašnji)*
- c) Budžetirani (budući)*

2. Prema reakcijama na promjene:

- a) Varijabilni*
- b) Fiksni*
- c) Mješoviti*

3. *Prema položaju u financijskim izvještajima:*

- a) *Nedospjeli*
- b) *Dospjeli*
- c) *Proizvodni*
- d) *Razdoblja*
- e) *Primarni*
- f) *Konverzijski*

4. *Prema značajnosti za donošenje poslovnih odluka:*

- a) *Relevantni*
- b) *Nataloženi*
- c) *Oportunitetni*
- d) *Direktni*
- e) *Indirektni*
- f) *Kontrolabilni*
- g) *Nekontrolabilni*
- h) *Diferencijalni*“ (Gulin i dr., 2003: 324).

Povijesni troškovi rezultat su prošle aktivnosti i odluka. To su troškovi na koje se ne može utjecati i oni koji su nastali u nekom prošlom (proteklom) obračunskom razdoblju. Budući ili tzv. planirani troškovi su troškovi za koje se očekuje da će moguće nastati u nekom budućem (narednom) obračunskom razdoblju.

Proizvodni troškovi su troškovi koji su vezani za funkciju i organizaciju proizvodnje. U njih se mogu ubrojiti troškovi direktnog materijala (primjerice osnovne i pomoćne sirovine), direktnog rada (ljudi u proizvodnji) te opći troškovi proizvodnje. Neproizvodni troškovi smatraju se onima koji nastaju u neproizvodnim funkcijama; najčešće to podrazumijeva trošak administracije. Troškovi proizvoda su i troškovi proizvodnje. Oni se uračunavaju u vrijednost zaliha proizvodnje i gotovih proizvoda. S druge strane, troškovi razdoblja su neproizvodni troškovi. To su troškovi prodaje i troškovi administracije.

Primarni troškovi predstavljaju troškove direktnog utroška materijala, sirovina, sitnog inventara, rezervnih dijelova i sl. i to one koji se neposredno koriste u proizvodnom procesu i kao takvi ulaze u kalkulaciju gotovih proizvoda.

Konverzijski troškovi su troškovi koji nastaju u procesu pretvorbe primarnih (osnovnih) sirovina u gotove proizvode. Tu se ubrajaju troškovi direktnog rada i opći troškovi proizvodnje. Nedospjeli troškovi su troškovi koji su uključeni i prikazani u knjigovodstvenim evidencijama kao vrijednosti dugotrajne imovine i zaliha. Takvi troškovi postaju dospjeli u trenutku kada se ta imovina utroši ili proda, pa moguće i otuđi. Dospjeli troškovi su troškovi koji su u obračunskom razdoblju nastanka redovni rashodi. Direktni troškovi su troškovi koji se mogu pratiti direktno, izravno po nekom pojedinom proizvodu ili nekoj usluzi. Tu ulazi trošak tzv. direktnog materijala i tzv. direktnog rada.

Indirektni ili neizravni, opći, ili zajednički troškovi su troškovi koje je nemoguće odvojeno mjeriti (pratiti) po nekom pojedinom proizvodu ili usluzi, jer su oni zajednički ili moguće i ukupni za više proizvoda. Oni se obično raspoređuju primjenom nekih različitih kriterija (tzv. ključ).

Troškovi koje se dijeli prema ponašanju u odnosu na promjenu razine aktivnosti, mogu biti varijabilni, fiksni ili mješoviti. Varijabilni se troškovi mijenjaju s razinom (količinom) proizvedenih jedinica. Oni rastu, odnosno, padaju istodobno s rastom, odnosno, padom iskorištenja kapaciteta. Varijabilni troškovi tako mogu biti proporcionalno-varijabilni, kao oni koji se mijenjaju u istom omjeru kao i promjena razine aktivnosti. Zatim mogu biti progresivno-varijabilni; to su oni koji se mijenjaju brže od promjene razine aktivnosti. U konačnici, regresivno-varijabilni su oni koji se mijenjaju sporije od promjene razine aktivnosti. Najbolji primjer takvih varijabilnih troškova su utrošak materijala, sirovine i sl., električne energije i rada. Oni u ukupnoj masi rastu i padaju s promjenom razine aktivnosti. Fiksni troškovi ostaju nepromijenjeni bez obzira na promjenu razine aktivnosti. Oni ne ovise o stupnju iskorištenja kapaciteta. To su, primjerice, amortizacija, razna osiguranja, redovno i izvanredno održavanje dugotrajne imovine, troškovi administracije, prodaje, uprave. Oni u ukupnoj masi ostaju neizmijenjeni, ali se po jedinici proizvoda ili usluge smanjuju s povećanjem stupnja iskorištenja kapaciteta. Mješoviti troškovi su troškovi koji mogu biti ili varijabilni s fiksnom komponentom ili fiksni s varijabilnom komponentom. Te se komponente razdvajaju različitim metodama, kao što su metoda računalne procjene, metoda najviše i najniže razine aktivnosti ili metoda najmanjih kvadrata i sl.

Prema značajnosti ili relevantnosti za donošenje poslovnih odluka, troškove dijelimo na relevantne i irelevantne troškove. Relevantni su troškovi koji su značajni (relevantni) za donošenje poslovnih odluka, a irelevantni su troškovi koji nisu toliko značajni i koji se isključuju i izostavljaju iz analize troškova.

Kontrolirani troškovi predstavljaju one nad kojima postoji kontrola, na koje menadžeri mogu utjecati. S druge strane, nekontrolirani su oni troškovi na koje rukovodstvo ne može utjecati. Granični trošak nastaje kao dodatni trošak proizvodnje dodatne jedinice proizvoda ili usluge, koji pokazuje za koliko se povećavaju ukupni troškovi ako se proizvodnja poveća za dodatnu jedinicu. Oni najčešće utječu na odluke o cijenama. Međutim, kada se govori o troškovima, najčešće se misli na klasifikaciju troškova prema njihovom nastanku; na materijalne troškove, troškove usluga, troškove amortizacije, troškove plaća i naknada zaposlenicima i dr.

Razumijevanje i praćenje troškova je za proizvodnju i samo određivanje cijena izuzetno važno. Troškovi postavljaju i moguću donju granicu neke cijene, ispod koje se stvaraju gubitci. Odnosno, cijenom se pokrivaju vlastiti troškovi. Tako ukupni trošak čine zbroj fiksnih i varijabilnih troškova, a prosječni trošak je trošak po jedinici proizvoda ili usluge na nekoj određenoj razini proizvodnje. Rukovodstvo ima zadatak odrediti cijenu koja bi trebala biti iznad ukupnih troškova proizvodnje.

Govoreći o marketinškim ciljevima poduzeća, što su jasnije i konkretnije postavljeni ciljevi nekog poduzeća, to je lakše i točnije odrediti cijenu proizvoda ili usluge. Cijena proizvoda ili usluge također utječe na ciljeve poduzeća, kao što su primjerice njegova dobit, prihod ili udio poduzeća na tržištu. Svi elementi marketing miksa trebaju biti usklađeni.

Proizvod, cijena, distribucija ili prodaja i promocija, čine važnu i nedjeljivu cjelinu i kao takva se mora gledati zajedno. Svi elementi su u međusobnoj sinergiji i smatraju se obilježjima tzv. varijablama na koje poduzeće može i mora utjecati. U zadnje se vrijeme spominju i dodatne varijable marketinškog miksa, kao što su ljudi, zaposlenici poduzeća i tzv. proces, odnosno promjene aktivnosti koje se odvijaju između poduzeća i njegovih kupaca.

Kada se govori o poduzeću kao o pružatelju usluga, tada je važan tzv. aspekt fizičkog dokaza. Budući da je usluga nematerijalna, ona predstavlja zapravo rizik za kupca ili nevjericu po pitanju obavljene usluge.

Navedeno se može smanjiti, dajući kupcu određeni konkretni, fizički dokaz (primjerice tiskani materijal kao dokaz da je određena kvaliteta usluge izvršena). Inputi za marketing plan su ažurne, relevantne informacije o okruženju, konkurenciji i tržišnim segmentima na koje se cilja. Izvori tih podataka mogu biti unutar i izvan poduzeća. Interni su podaci primjerice rezultati same prodaje, a izvan poduzeća podaci mogu biti razne baze podataka. Glavna svrha marketinškog plana je precizno definirati ciljno tržište, segmentirati potrošače te analizirati konkurenciju s kojom se poduzeće suočava. On također postavlja temelje za razvijanje strategije i taktike koja će privući i zadržati potrošače, a ključan je i u predviđanju nadolazećih tržišnih promjena koje bi mogle utjecati na poslovanje. Uz to, marketinški plan omogućava poduzeću da bolje razumije ekonomsko, političko i društveno okruženje u kojem djeluje, što je ključno za donošenje informiranih odluka.

Svaki marketinški plan treba sadržavati nekoliko važnih dijelova. Prvo, sažetak marketinškog plana pruža kratki pregled svih ključnih aspekata plana. Analiza trenutnog stanja detaljno procjenjuje tržišne uvjete, potrošače i konkurenciju. Marketinška strategija definira ciljeve i akcije koje će se poduzeti za postizanje tih ciljeva. Financijsko planiranje i budžetiranje osiguravaju alokaciju potrebnih sredstava, a kontrola plana omogućava praćenje i evaluaciju uspješnosti strategija te prilagodbu u slučaju potrebe.

U sažetku plana ili izvršnom sažetku nalaze se sve informacije potrebne za donošenje odluke. To je stvarni sažetak plana i sadrži glavne dijelove plana. U analizi stanja definira se tržište (opis tržišta, SWOT analiza, analiza konkurencije, opis proizvoda, analiza distribucije). Previšić i Bratko (2001) navode da se u određivanju marketinške strategije postavljaju ciljevi i taktika marketinga. Ciljevi trebaju biti realni, lako mjerljivi, najčešće kratkoročni (jednogodišnji). Određuju se ciljna tržišta, pozicioniranje poduzeća na tržištu (npr. prepoznavanje određene marke proizvoda), donose se odluke o asortimanu, ambalaži i sl. Također, tu se postavlja strategija određivanja cijena i to kroz određivanje početne cijene i/ili prilagođavanje cijena kao reakciju na tržištu prema konkurenciji. Određuju se kanali distribucije i prodaje. Kada se govori o financijama kao dijelu marketing plana, uključuje se budžet za marketing, te planiranje troškova, procjena prihoda i sve radnje povezane uz prodaju. Kontrola pomaže mjeriti rezultate, prepoznaje probleme i djeluje ukoliko je potrebno nešto ispraviti ili odustati od samoga plana.

Najvažniji unutarnji čimbenici poduzeća su strategija poduzeća, njegova vizija, ciljevi poduzeća, tehnologija stvaranja, njegova veličina, životni ciklus proizvoda ili usluge, ljudi koji čine to poduzeće, njegovi proizvodi ili usluge koje nudi te lokacija ili smještaj poduzeća u okruženju. Na unutarnje čimbenike menadžment može utjecati i oni su pod njegovom kontrolom, stoga je važno dobro ih poznavati i davati im izuzetan značaj i pažnju.

U poslovnom smislu strategija se može definirati kao „*plan, obrazac ponašanja, konkurentni položaj i (ili) perspektivu kojima se integriraju glavni ciljevi, politike i slijed akcija poduzeća u kohezivnu cjelinu*“ (Bahtijarević Šiber i Sikavica, 2001:544). Stoga je strategija poduzeća „*glavni organizacijski plan poduzeća u ostvarivanju zacrtanih ciljeva; skup akcija usmjerenih postizanju trajnije prednosti poduzeća nad konkurencijom, unapređenje vlastitog položaja prema potrošačima ili poboljšanjem alokacije resursa, ali i respektiranjem socijalnog okruženja i utjecaja državnih institucija*“ (Baletić, 1995:858).

Pojam strategije različiti autori različito definiraju. Kenneth Andrew (1971) smatra da strategija uključuje sposobnost menadžmenta u postavljanju ciljeva i prilagođavanju resursa za postizanje tih ciljeva. Njegov rad u knjizi *The Concept of Corporate Strategy* definira strategiju kao proces donošenja odluka na razini poduzeća. Ansoff (1965) u svojoj knjizi *Corporate Strategy* definira strategiju kao metodu optimalnog korištenja resursa poduzeća za postizanje ciljeva. Mintzberg (1994) zagovara ideju da strategija nije samo unaprijed planiran proces, već dinamičan odgovor na promjene u okruženju. U knjizi *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Mintzberg razvija koncept emergentne strategije. Porter u knjigama poput *Competitive Strategy* (1980) i *Competitive Advantage* (1985), strategiju opisuje kao skup akcija i odluka koje omogućuju poduzeću da ostvari konkurentsku prednost. Stacey (1996) u knjizi *Strategic Management and Organisational Dynamics* objašnjava kako strategija treba uključivati fleksibilnost i sposobnost suočavanja s kaosom i nepredvidivošću. Ovi izvori pružaju dubinsko razumijevanje pristupa strategiji iz različitih perspektiva, omogućujući sveobuhvatan uvid u ovu kompleksnu temu.

Definiranje vizije nužno je za razvoj strategije obzirom da je vizija „*nužan dio svake strategije; iracionalna ambicija kompanije, koja preskače barijere*“. To je „*cjelovita predodžba o budućoj slici poduzeća i putovima njezina ostvarenja koja mora biti ostvariva u sagledivu vremenu, ne smije biti utopija, mora trajno mijenjati postojeće stanje, odnosno to je iskaz i filozofija o tome kamo želi poduzeće*“ (Bahtijarević Šiber i Sikavica, 2001:643). Collins i Porras „*smatraju da*

se vizija sastoji od temeljne ideologije koja definira zašto poduzeće postoji i vizionarske budućnosti koja smiono postavlja dugoročni cilj,, (Buble, 2005:85).

„Za razliku od vizije koja predstavlja opredjeljenje prema željenom poslovnom profilu u budućnosti, iskazom misije se definiraju:

- filozofija kao stožer poslovne politike (vrijednosti, uvjerenja i smjer vođenja poduzeća)*
- namjera kao osnova za ciljeve i strategiju poduzeća (aktivnosti koje će tvrtka poduzeti i provoditi)“ (Baletić, 1995:522).*

Misija (engl. *mission*) jest druga, po mnogim autorima najvažnija komponenta procesa strategijskog upravljanja a označava *„skup organizacijskih ciljeva, razlog i svrhu postojanja poduzeća“ (Baletić, 1995:523), odnosno ona „određuje domenu poslovanja poduzeća u terminima proizvoda i usluga, kupaca, tržišta, tehnologija, razina proizvodnje, distribucije, imovine i sposobnosti poduzeća“ (Bahtijarević Šiber i Sikavica, 2001:312). Ona je „prikaz vrijednosti i ciljeva korporacije, poduzeća ili druge organizacijske jedinice kojom se identificira suština poslovanja, zadataka i očekivane uloge poduzeća i ključnih ljudi u budućnosti“ (Sekulić, 1993:135). Njezin je zadatak usmjereno iskazivanje ključne težnje te definiranje usmjerenja i najvažnijih ciljeva organizacije kao cjeline. „Iskaz misije mora biti precizan, ali istovremeno mora inspirirati: s jedne strane to je borbeni poklič, a s druge pokazatelj kojim se smjerom treba krenuti“ (Smith, 2003:62).“ Misija je osnovni element strategijskog upravljanja, ali je nužno daljnje operacionaliziranje kako bi ona zaživjela.*

Cilj, kao treća komponenta strategijskog upravljanja označava *„rezultat koji želi svojom aktivnošću postići pojedinac ili organizacija. Oni određuju usmjerenje i pravac djelovanja pojedinaca i organizacija, određuju, vode i motiviraju aktivnosti i napore pojedinaca i organizacija“ (Bahtijarević Šiber i Sikavica, 2001:57). Ciljevi označavaju željeni ishod ili stanje koje poduzeće nastoji ostvariti, zajedno s definiranim načinima postizanja tih rezultata i vremenskim okvirom u kojem bi trebali biti ostvareni. Oni predstavljaju buduća očekivanja prema kojima se usmjeravaju aktivnosti, naponi i ambicije organizacije.*

Ciljevi su temeljni i sastavni dio strategije u sklopu koje se izabire generalni strateški cilj odnosno oni *„predstavljaju smjernice poslovnog ponašanja i na taj način čine okosnicu*

planiranja, motivacije i evaluacije u poduzeću“ (Buble, 2005: 140), stoga je „skup ciljeva poduzeća hipoteza njegova rasta i razvoja“ (Mencer, 2003: 30).

„Ciljevi su krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti. Oni ne predstavljaju samo krajnju točku planiranja već i završetak kojemu je usmjereno organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontroliranje“ (Weihrich i Koontz, 1998: 122). Glavni cilj poduzeća temelji se na osnovnom motivu proizvodnje koji proizlazi iz tržišnih vrijednosti, a to je ostvarivanje profita. Prilikom definiranja ciljeva, poduzeće treba uzeti u obzir interese raznih interesnih skupina iz unutarnjeg i vanjskog okruženja, koje su uključene u poslovanje i aktivnosti poduzeća. Te skupine uključuju vlasnike, sindikate, zaposlenike, menadžere, banke, kupce, dobavljače i državu, a svaka od njih ima različita očekivanja od poduzeća. S obzirom na složenost tih odnosa, ključno je uspostaviti kvalitetnu suradnju s ovim skupinama kako bi poduzeće što uspješnije ostvarilo svoje ciljeve.

Slijedeći i ne manje važan unutarnji čimbenik je organizacijski čimbenik. Kada se govori o organizacijskim čimbenicima određivanja cijene, odgovara se na pitanja tko, kako i u kakvim uvjetima oblikuje i određuje krajnju cijenu. U malim poduzećima cijene često određuje sam vlasnik. Može se voditi granom svoje poslovne djelatnosti, konkurencijom, svojom osobnom kalkulacijom i sl. U većim poduzećima to rade menadžeri odjela, proizvodnih linija i to u suradnji s upravom. Kod velikih organizacija u samome određivanju cijena sudjeluje veći broj ljudi, samim time postupak je kompleksniji i složeniji.

Određivanje cijena jednako je važno bez obzira na veličinu poduzeća i načine i principe odlučivanja. Kod određivanja i postavljanja cijena, poduzeće treba prvo donijeti odluku o tome što želi postići na tržištu, iz čega proizlazi marketing miks, i u konačnici cijena kao njezin sastavni dio.

Poduzeće može slijediti jedan od mogućih ciljeva:

- *„Opstanak na tržištu. To je samo kratkotrajni cilj. Ovdje se pokrivaju samo varijabilni i dio fiksni troškova. Odražava se u situaciji kada je preveliki kapacitet, jaka konkurencije u toj poslovnoj grani ili su promjenjive potrebe potrošača.*
- *Maksimalni trenutni profit. Kod ovog se cilja uzima u obzir trenutna financijski učinak, i to tako da se uzima u obzir funkcija trenutne potražnje i postojećih troškova.*

- *Maksimalni tržišni udio je cilj gdje poduzeće vjeruje da će poduzeće s najvećim tržišnim udjelom imati i moguće najniže troškove, a tako i najviši dugoročni profit.*
- *Vodstvo u kvaliteti proizvoda. Predstavlja cilj gdje se poduzeće bazira na postavljanje visokih cijena koje služe za pokrivanje visoke kvalitete tih proizvoda ili usluga, a tako i visokih troškova istraživanja i razvoja“ (Weihrich i Koontz, 1998: 146).*

2.3.2. *Vanjski čimbenici oblikovanja cijena*

Vanjskim čimbenicima smatraju se čimbenici koji se nalaze izvan samoga poduzeća. Na vanjske čimbenike, u pravilu, menadžment poduzeća ne može utjecati, već im se potrebno prilagođavati. Kada se govori o vanjskim čimbenicima, oni se mogu definirati kao opći čimbenici i kao specifični. Općim čimbenicima smatraju se:

- *„Ekonomski čimbenici ili ekonomska okolina*
- *Tehnološki čimbenici ili tehnološka okolina*
- *Društveni čimbenici ili društvena okolina*
- *Demografski čimbenici ili demografska okolina*
- *Politička okolina*
- *Pravna okolina*
- *Kulturni čimbenici*
- *Međunarodna okolina“ (Buble, 2005: 19).*

Ekonomska okolina predstavlja sami društveno-ekonomski poredak zemlje u kojoj se poduzeće nalazi. Ubraja sve one najvažnije ekonomske pokazatelje matične zemlje. To su gospodarstveno okruženje, te ekonomske prilike samih potrošača (kupovna moć ukupnog stanovništva), bruto društveni dohodak po glavi stanovnika, stopa inflacije, stopa nezaposlenosti, kretanje i promjene kamatnih stopa i sl.

Tehnološka okolina ili tehnološki čimbenici predstavljaju tehnologiju koja se ubrzano mijenja i napreduje. S njom se mijenja i organizacija rada, a i sami troškovi te organizacije. Danas se radi o vrlo brzom i snažno rastućoj okolini.

Društvena okolina predstavlja percepciju društva i javno mišljenje koje javnost i pojedinci imaju o poduzeću ili o proizvodu koje to poduzeće stavlja na tržište. Radi se i o ukupnom

sustavu vrijednosti koji je prisutan u nekom društvu, čak i nevezano o poduzeću ili samoj grani proizvodnje koju određeno poduzeće predstavlja.

Demografska okolina ukazuje na opće karakteristike stanovništva u određenoj regiji, kao što su kupovna moć, vrsta stanovanja, prijevozno sredstvo, stupanj obrazovanja i sl. Ovo je okruženje izrazito važno kod planiranja ciljne skupine potrošača određenog proizvoda.

Pravno okruženje govori kako zakoni i propisi utječu na poslovanje poduzeća i na ponašanje kupaca. Primjerice, prijevoz ili distribucija proizvoda, održivost tržišta, trgovačke marže samo su neki od elemenata na koje utječu pravni i zakonski propisi.

Kulturna okolina je okruženje koje poduzeće mora poznavati i poštovati; svoju lokalnu kulturu, nacionalnu, ali i međunarodnu kulturu. Kultura podrazumijeva skup vrijednosti, uvjerenja, načina života, osobnosti i karaktera pojedinca ili grupe ljudi.

Meler (2013) smatra da međunarodna okolina predstavlja okruženje u kojem poduzeće djeluje izvan okvira svoje matične zemlje. Na njega utječu gospodarski, pravno-politički, socio-kulturni i ostali međunarodni čimbenici. Također, Meler (2013) navodi da vanjski čimbenici postoje i kao posebni, specifični čimbenici koji se dijele na: kupce, dobavljače, konkurenciju i tržište rada. Potražnja ili kupci proizvoda ili usluga predstavljaju najvažniji posebni čimbenik okruženja poduzeća. Ukoliko ne postoji potražnja za nekim proizvodom ili uslugom, kupci ga neće kupovati. Stoga poduzeće svojim strategijama treba utjecati na to da se ta potražnja poveća, bilo promjenom cijene, kvalitete ili drugim marketinškim pristupom.

Dobavljači služe za nabavu potrebnih sirovina i materijala za proizvodnju proizvoda ili usluga. Vrlo su važan čimbenik, jer sami trošak nabave direktno utječe na cijenu proizvoda ili usluge. Konkurencija pomaže poduzeću pri određivanju cijena unutar raspona između tržišne potražnje i troškova. Ona bi se trebala koristiti samo kao orijentir za formiranje i određivanje cijene vlastitih proizvoda ili usluga i to ovisno o tome je li ponuda konkurencije bolja, slična ili lošija od ponude poduzeća.

Radi se o ljudima koji su poduzeću na raspolaganju u datom trenutku. Ljudski potencijal vrlo je važan za poduzeće; bez njega poduzeće niti ne može poslovati jer ukoliko ne postoji adekvatan, stručni kadar i tim ljudi, proizvod se ne može proizvesti niti usluga ponuditi.

2.4. Određivanje cijena

Poduzeća određuju cijene proizvodima, ukoliko uvide nove proizvode ili mijenjaju postojeće distribucijske kanale, ukoliko izlaze na nova tržišta i sl. Prilikom određivanja cijena proizvoda ili usluga, poduzeće koristi različite pristupa u ovisnosti o veličini poduzeća. Kao što je već prethodno navedeno, kod malih poduzeća najčešće vlasnik poduzeća određuje cijenu proizvoda ili usluga, a kod velikih poduzeća postoji cijeli tim menadžera, koji zajedničkim planiranjem donese odluku o postavljanju cijena.

2.4.1. Izbor cjenovnih ciljeva

Za određivanje cijene proizvoda i usluga postoji nekoliko mogućnosti u ovisnosti o željenim ciljevima poduzeća. Ukoliko poduzeće ima neku vrstu konkurentske prednosti nad drugim poduzećima i želi ju maksimalno iskoristiti, tada se koristi strategijom ubiranja vrhnja. Određuje se visoka cijena za novi proizvod sa svrhom ubiranja maksimalnih prihoda kod određenog segmenta kupaca koji su spremni platiti visoku cijenu proizvoda, zbog tzv. prestiža. Poduzeće ne ostvaruje masovnu prodaju, ali ona je profitabilnija. Visoka cijena predstavlja indikator visoke kvalitete proizvoda. Ovdje se radi o visokim cijenama za određene proizvode koji imaju i visoku razinu kvalitete. Najčešće se radi i o proizvodima koji uvijek imaju stalnu cijenu i gotovo nikad ne budu na sniženju.

Slijedeći cjenovni cilj je opstanak. Ovdje se radi o maksimalnom iskorištavanju kapaciteta, a prisutna je i snažna konkurencija. Ovo može biti samo kratkoročna strategija, budući da na ovaj način nije moguć dugoročni opstanak.

Nadalje, cilj može biti i maksimalna trenutna dobit. Poduzeće mora procijeniti potražnju i troškove, kako bi odredilo najbolju cijenu za maksimiziranje svoje dobiti. U praksi je to vrlo teško procijeniti, budući da je potrebno znati ukupne troškove, odnosno procijeniti potražnju. Poduzeće svojom postavljenom cijenom treba zauzeti maksimalni tržišni udio; generirati što veći obujam prodaje, kako bi smanjilo trošak i tako došlo do dugoročno veće prodaje, a time i dobiti.

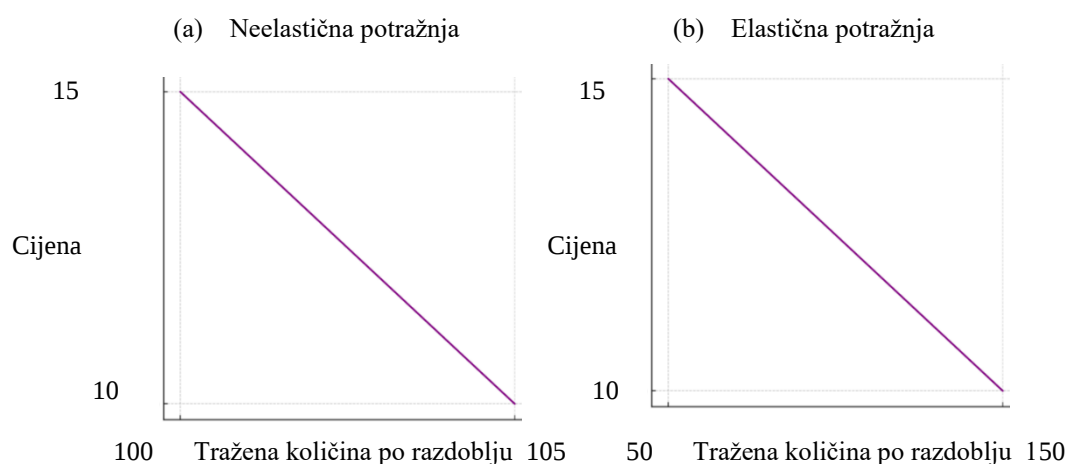
2.4.2. Određivanje potražnje

Određivanje cijena može se ostvariti i pomoću određivanja potražnje. Potražnja predstavlja određenu količinu proizvoda ili usluga, koje su kupci spremni platiti po određenoj cijeni, pri čemu se gledaju sve moguće cijene. Činjenica je da su ljudi različiti. Imaju različite ukuse, potrebe, različite plaće. Odnosi prema određenom proizvodu ili usluzi su različiti. Njihovo osobno viđenje tih proizvoda ili usluga, različito ih ocjenjuje i vrednuje. Prema tome, može se tvrditi da je krug ljudi koji su za određeni proizvod ili uslugu spremni potrošiti manje novca puno širi ili jednak krugu ljudi koji su spremni potrošiti više novca.

Krivulja potražnje predstavlja odnos između cijena i količina u nekom razdoblju. Zbog različitih preferencija potrošača krivulja potražnje uvijek je opadajuća; kod niže cijene tržište će proizvesti ili manju ili jednaku količinu proizvoda. Krivulje potražnje procjenjuju se na sljedeći način:

- „Statističkom analizom – uzimaju se podatci o količinama i cijenama
- Pokusima s cijenama – testiranjem različitih cijena proizvoda ili usluga u stvarnim prodajnim tržišnim uvjetima
- Anketama – ispitivanjem stavova i mišljenja potrošača o cijenama proizvoda ili usluga“ (Kotler i Keller, 2008: 439-441).

Cjenovna elastičnost potražnje može se izraziti krivuljama koje slijede u nastavku.



Grafikon 1. Cjenovna elastičnost potražnje a) neelastična i b) elastična potražnja
Kotler i Keller (2008)

Iz navedenih grafikona vidljivo je da s porastom cijena, pada tražena količina proizvoda. Neko dobro je elastično, ukoliko količina jako reagira na promjenu cijena. To se događa kod primjerice luksuznih dobara. Ukoliko količina nekog dobra slabije reagira na promjenu cijena, tada govorimo o neelastičnoj potražnji. Tu se obično radi o proizvodima nužnima za život, primjerice o hrani.

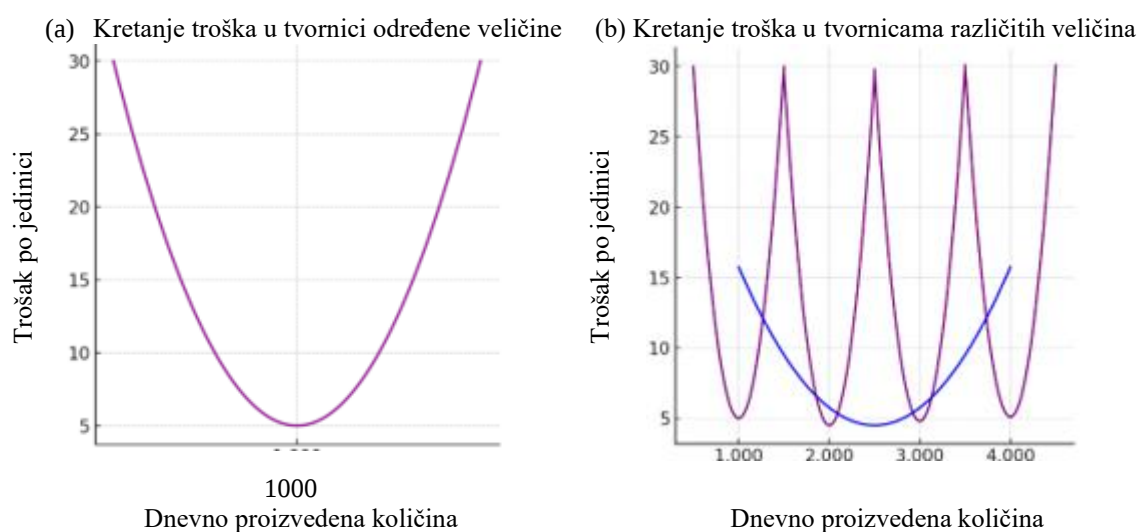
2.4.3. Procjena troškova

Trošak predstavlja umnožak utroška (iskazanog u materijalnim jedinicama i cijene (iskazane u novčanim jedinicama). „*Pojam troška također govori da je to u novčanim jedinicama izražen iznos utrošenog novca ili druge imovine, izvršenih usluga, nastalih obveza u zamjenu za dobra ili usluge koje su primljene ili trebaju biti primljene*“ (Polimeni i dr., 1999: 5). „*Trošak je stoga novčano izraženi utrošak, odnosno umnožak troška i cijene utroška*“ (Gulin i dr., 2003: 322). Nastaju sukladno cilju, svrsi i zadacima poslovanja. U ekonomskom smislu, pod troškovima proizvodnje ubrajaju se svi troškovi pripadajućih resursa koji su korišteni za stvaranje proizvoda. Bilo koji od čimbenika proizvodnje može biti trošak, primjerice rad, zemljište, kapital, državne takse (porezi). Govoreći o troškovima kao temelju za utvrđivanje cijena, moguće ih je promatrati prema različitim kriterijima.

Prvo, prema načinu ponašanja troškova, gdje se analizira kako prosječni, ukupni, varijabilni i fiksni troškovi, kao i marginalni troškovi, reagiraju na povećanje ili smanjenje proizvodnje. Nadalje, troškovi se mogu razmatrati prema načinu ponašanja u odnosu na proizvodnju i prodaju; troškovi proizvodnje obično se smanjuju po jedinici proizvoda s povećanjem obujma proizvodnje, dok troškovi prodaje rastu proporcionalno s povećanjem količine prodanih proizvoda. Troškovi se mogu klasificirati i prema metodi obračunavanja, primjerice za sirovine, materijale, amortizaciju i druge stavke, čime se osigurava precizniji izračun u postupku oblikovanja cijena. Prema stupnju realnosti razlikuju se stvarni (realni), planski i standardni troškovi, ovisno o tome temelje li se na stvarnim podacima ili procjenama. Na kraju, troškovi se mogu promatrati prema načinu izračuna po jedinici proizvoda, gdje se dijele na direktne troškove, koji su izravno povezani s proizvodom, i indirektne troškove, koji su raspoređeni među proizvodima. Cijene proizvoda ili usluga ovise o visini troškova proizvodnje i troškova prodaje. Troškovi ovise o količini, kvaliteti i cijenama utrošenog materijala, sirovina, primijenjenoj tehnologiji, o kombinaciji inputa, društvenim obavezama itd. Međutim, troškovi

moгу ovisiti i o metodi njihovog obračuna. Baban (1991) navodi da se cijena koštanja može izraziti kao troškovi poslovanja povećani za osobne dohotke ili kao izravni troškovi uvećani za posredne troškove.

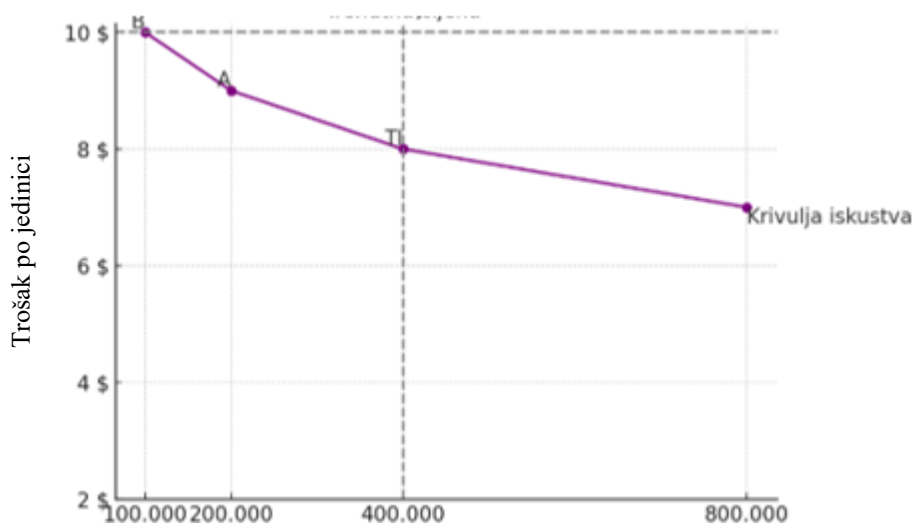
Kada se govori o vrstama troškova prema razini proizvodnje, gdje se procjenjuje ukupne troškove u odnosu na razinu proizvodnje, promatraju se fiksni i varijabilni troškovi, ali i primjerice kapacitet proizvodnje. Takvo kretanje troškova može se prikazati i grafički, kako slijedi u nastavku.



Grafikon 2. Vrste troškova i razine proizvodnje (Kotler i Keller, 2008)

Iz grafikona 2 vidljivo je kako trošak po jedinici proizvoda pada s rastom proizvedenih količina.

Procjenu troškova može se izraziti i iz akumulirane proizvodnje, odnosno, procijeniti troškove na temelju krivulje iskustva.



Grafikon 3. Akumulirana proizvodnja (Kotler i Keller, 2008)

Iz grafikona 3 vidljivo je da trošak po jedinici pada prilikom rasta akumulacije proizvodnje.

Kako bi se cijene mogle odrediti na temelju troškova, koriste se različite metode koje omogućuju precizan izračun. Prva među njima je metoda dodanih troškova, poznata i kao metoda prosječnih troškova. Ova metoda uključuje dodavanje željene marže na osnovne troškove proizvodnje, čime se dolazi do konačne cijene proizvoda. Metoda dodanih troškova može se utvrditi kada se direktnim troškovima određenog proizvoda dodaje dio općih troškova koji se dobije primjenom odgovarajućeg ključa i na to doda stopa dobiti.

Druga metoda je metoda standardnih troškova, ili metoda stope prinosa na investirana sredstva, koja se temelji na izračunu standardiziranih troškova te omogućuje postavljanje cijena na način koji osigurava određeni povrat na ulaganja. Metoda standardnih troškova određuje se na način da se standardnim troškovima, onima koji su vezani uz trošak direktnog materijala, za određeni obujam proizvodnje dodaje prinos, tj. marža na standardne troškove.

Treća metoda, metoda marginalnih troškova, koristi se za postavljanje cijena u situacijama kada se analiziraju dodatni troškovi povezani s proizvodnjom jedne dodatne jedinice proizvoda, što omogućuje fleksibilno prilagođavanje cijena promjenama u obujmu proizvodnje.

Metoda marginalnih ili graničnih troškova govori da dohodak predstavlja razliku dobivenu između ukupnog prihoda i varijabilnih troškova. Znači da ukoliko poduzeće želi pokriti, ili

namiriti varijabilne i fiksne troškove i ostvariti dobit, potrebno je ostvariti određeni obujam proizvodnje.

2.4.4. Analiza cijena, troškova i ponude konkurenata

Prilikom analize cijena konkurenata, prvi korak je identifikacija relevantnih konkurenata unutar specifičnog tržišnog segmenta. U sektoru proizvodnje namještaja, na primjer, ključni konkurenti su drugi proizvođači namještaja koji se obraćaju istom segmentu kupaca i nude proizvode slične kvalitete. Osim ovih direktnih konkurenata, važno je obratiti pažnju i na indirektno konkurente koji mogu utjecati na formiranje cijena. U slučaju namještaja, to mogu biti proizvođači repromaterijala, poput ambalaže, vijaka ili sirovina koje utječu na ukupnu cijenu proizvodnje.

Uključivanje indirektnih konkurenata u analizu važno je jer utječe na cijeli lanac troškova i može imati značajan utjecaj na cijene. Proizvođači namještaja, na primjer, mogu biti pod utjecajem cijena materijala kao što su drvo, čelik i tkanine. Ako dobavljači tih materijala podignu cijene, proizvođači namještaja moraju odlučiti hoće li povećati cijene svojih proizvoda ili pronaći druge načine za smanjenje troškova. U drugim industrijama, poput prehrambene ili farmaceutske, cijene sirovina i poluproizvoda također igraju ključnu ulogu u formiranju cijena finalnih proizvoda.

Razumijevanje cjenovnih strategija konkurenata presudno je za oblikovanje vlastitih cjenovnih strategija. Konkurenti mogu koristiti različite pristupe u postavljanju cijena, uključujući strategije niskih cijena ili strategije visoke vrijednosti. Neki konkurenti ciljaju na masovno tržište i koriste strategiju niskih cijena kako bi privukli široku bazu kupaca, dok drugi preferiraju premium segment, gdje je naglasak na kvaliteti, luksuznom imidžu i dodatnim uslugama.

Analiza strategija cijena konkurencije uključuje i razumijevanje načina na koji oni privlače kupce. Na primjer, konkurenti koji nude visoku kvalitetu i dodatne usluge poput besplatne dostave, montaže i produženog jamstva često postavljaju više cijene. Takva strategija privlači kupce koji su spremni platiti više za vrhunsku uslugu i dugotrajnost proizvoda. S druge strane, poduzeća koja koriste strategiju niskih cijena, fokusiraju se na operativnu učinkovitost i niže

troškove proizvodnje, kako bi zadržala cijene na razini prihvatljivoj za cjenovno osjetljive kupce. Identificiranje strategija i pozicija konkurenata na tržištu omogućava poduzećima donošenje informiranih odluka. Na temelju tih informacija, poduzeće može odlučiti hoće li se pozicionirati kao pružatelj niskih cijena ili će se fokusirati na premium segment. Primjerice, u industrijama u kojima postoji intenzivna konkurencija sličnih proizvoda, strategija diferencijacije može biti učinkovitija jer omogućava poduzeću da se istakne na temelju kvalitete i dodatne vrijednosti.

Ponuda konkurenata, odnosno karakteristike njihovih proizvoda i usluga, također igra ključnu ulogu u oblikovanju cjenovnih strategija. Ponuda uključuje sve karakteristike proizvoda, kao što su dizajn, funkcionalnost, materijali i trajnost, kao i sve dodatne usluge koje su dostupne kupcima. Primjerice, u sektoru namještaja, kupci mogu cijeniti određene aspekte poput modernog dizajna, kvalitete materijala ili funkcionalnosti namještaja. Kako bi usporedba bila realna, važno je analizirati vrijednost koju kupci dobivaju za svoj novac. Kupci percipiraju vrijednost proizvoda na temelju omjera cijene i kvalitete, stoga je važno razumjeti ne samo što konkurencija nudi već i kako kupci to doživljavaju. Konkretno, analizom dodatnih usluga i pogodnosti poput besplatne dostave, montaže, jamstva i usluga nakon prodaje, poduzeće može dobiti bolji uvid u dodatnu vrijednost koju konkurencija nudi za svoj proizvod.

Procjena troškova koje konkurenti imaju složena je jer su podaci o troškovima obično poslovna tajna i često nisu javno dostupni. Ipak, postoje metode koje omogućavaju indirektnu procjenu troškova. Na primjer, ako poduzeće ima informaciju o cijenama repromaterijala koje koriste konkurenti, može približno procijeniti troškove sirovina. Također, na temelju geografskih lokacija i veličine konkurentskih poduzeća moguće je spekulirati o troškovima radne snage, troškovima logistike i transporta te troškovima marketinga.

Marketing može imati značajan utjecaj na cijene koje konkurenti postavljaju. Poduzeća koja ulažu u promociju i brendiranje mogu opravdati više cijene, dok ona koja se oslanjaju na niže marketinške troškove često zadržavaju niske cijene proizvoda. Razumijevanje troškova marketinga i promocije omogućava poduzeću bolju procjenu cijena konkurenata te prilagodbu vlastitih cijena kako bi ostala konkurentna. Na temelju prikupljenih podataka o cijenama, troškovima i ponudi konkurenata, poduzeće može oblikovati vlastitu strategiju cijena koja

najbolje odgovara njegovim ciljevima i tržišnim uvjetima. Postoji nekoliko pristupa formiranju cijena koje poduzeća mogu primijeniti, prilagođavajući ih specifičnim informacijama i tržišnim okolnostima.

Jedan od pristupa su troškovno orijentirane metode, koje se temelje na unutarnjim troškovima proizvodnje, uz dodatak željene marže kako bi se postigla ciljana dobit. Ovaj način određivanja cijena osobito je pogodan za poduzeća s relativno stabilnim troškovima, koja mogu pouzdano predvidjeti svoju troškovnu strukturu. Međutim, troškovno orijentirane metode imaju ograničenja jer ne uzimaju u obzir vanjske tržišne čimbenike kao što su promjene u potražnji ili konkurentske aktivnosti.

Drugi pristup su tržišno orijentirane metode, koje cijene prilagođavaju prema trenutnim uvjetima na tržištu. Ova metoda omogućava poduzećima da brzo reagiraju na promjene u ponudi i potražnji, što je osobito korisno u industrijama gdje su cijene sirovina nestabilne ili podložne sezonskim promjenama. Tržišno orijentirana metoda pruža fleksibilnost koja je važna u sektorima s visokim stupnjem sezone potražnje ili ne predvidivim troškovima.

Treći pristup su konkurentske orijentirane metode, koje se temelje na analizi cijena koje nude konkurenti. Ova metoda omogućava poduzeću da prilagodi vlastite cijene prema opće prihvaćenim tržišnim standardima, čime osigurava održavanje konkurentske prednosti. Konkurentske orijentirane metode posebno su pogodne u zasićenim tržištima, gdje su razlike između konkurenata u kvaliteti i dodatnim uslugama male, a prilagodba cijena može značajno utjecati na tržišni udio.

Određivanje cijena kroz različite metode najbolje se može objasniti kroz primjere iz različitih industrija. U sektoru brze mode, na primjer, konkurenti koriste strategije niskih cijena kako bi privukli kupce koji traže povoljne ponude. Ovdje je konkurencija intenzivna, a troškovno orijentirana metoda pomaže poduzećima da maksimiziraju profit kroz velike količine prodaje. U sektoru luksuzne robe, konkurenti se usredotočuju na percepciju vrijednosti i diferencijaciju proizvoda kako bi opravdali visoke cijene. Luksuzni brendovi koriste strategiju premium cijena kako bi naglasili ekskluzivnost i visoku kvalitetu svojih proizvoda. U ovom sektoru tržišno orijentirane metode prilagođene su segmentu tržišta koji je osjetljiv na kvalitetu, a ne na cijenu.

U konačnici, analiza konkurenata omogućuje poduzeću da razvije fleksibilnu strategiju cijena koja uzima u obzir sve relevantne čimbenike. Poduzeće mora biti u stanju brzo reagirati na promjene u troškovima i tržišnim uvjetima. Na primjer, u uvjetima recesije ili ekonomskih kriza, poduzeća često moraju prilagoditi cijene prema dolje kako bi zadržala kupce i održala stabilan tržišni udio. S druge strane, u uvjetima povećane potražnje ili inovacija koje povećavaju vrijednost proizvoda, poduzeće može povećati cijene kako bi ostvarilo veću zaradu.

Analiza cijena, troškova i ponude konkurenata kompleksan je proces koji zahtijeva duboko razumijevanje tržišnih uvjeta i industrijskih specifičnosti. Prikupljanjem i analizom podataka o konkurentima, poduzeća mogu razviti strategije cijena koje im omogućuju da održe konkurentsku prednost, privuku nove kupce i povećavaju profitabilnost. Fleksibilnost i prilagodljivost ključni su elementi uspjeha u formiranju cijena, osobito u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju.

2.5. Utjecaj tržišta na određivanje cijena

Tržište predstavlja temeljnu platformu za postavljanje cijena jer omogućuje interakciju između ponude i potražnje, čime se određuju i reguliraju cijene dobara i usluga. Na tržištu kupci i prodavatelji kroz svoje aktivnosti oblikuju cijene, čime se stvara struktura ponude i potražnje za određenim proizvodima i uslugama. Uz rast digitalizacije, tržišni procesi su dodatno transformirani, što stvara nove mogućnosti za interakciju putem virtualnih platformi i mrežnih trgovina (Kovačević, 2007). Ta dinamika utječe na formiranje cijena i zavisi o različitim vrstama tržišnih struktura te ekonomskim i socijalnim čimbenicima koji utječu na ponašanje potrošača i poduzeća.

Tržišta se klasificiraju prema karakteristikama koje utječu na razinu konkurencije, slobodu formiranja cijena i položaj pojedinih poduzeća. Ključne vrste tržišta uključuju savršenu konkurenciju, monopolističku konkurenciju, monopol i oligopol.

Savršena konkurencija rijetka je pojava u suvremenim ekonomijama jer zahtijeva prisutnost velikog broja kupaca i prodavatelja te homogeni proizvod ili uslugu. U tom tržišnom okruženju cijene su određene isključivo interakcijom ponude i potražnje, a poduzeća nemaju značajan

utjecaj na cijene jer su svi proizvodi identični. Stabilnost cijena i visoka razina transparentnosti za potrošače su prednosti ovog tržišta, dok je ograničen prostor za inovacije i diferencijaciju proizvoda glavna mana (Sabolić, 2013).

Monopolistička konkurencija karakterizira velik broj poduzeća koja se natječu na tržištu, ali s različitim karakteristikama proizvoda ili usluga. To omogućava fleksibilnost u određivanju cijena na temelju jedinstvenih osobina proizvoda, kao što su brend, kvaliteta i dodatne usluge. Na ovom tržištu cijene su dinamične jer poduzeća pokušavaju privući kupce nudeći jedinstvenu vrijednost, čime se omogućuje prilagodba cijena i diferencijacija na temelju percepcije vrijednosti potrošača (Sabolić, 2013).

Monopol nastaje kada jedno poduzeće ima potpunu kontrolu nad tržištem i time utječe na ponudu i cijene. Ovaj model može biti društveno prihvatljiv u sektorima poput distribucije električne energije, gdje su troškovi infrastrukture visoki. U monopolističkom okruženju poduzeće postavlja cijene prema vlastitim ciljevima, no može biti podložno državnoj regulaciji kako bi se spriječilo iskorištavanje potrošača (Kovačević, 2007).

Oligopol karakterizira mali broj dominantnih poduzeća koja kontroliraju većinu tržišta i imaju značajan utjecaj na cijene. U oligopolističkom tržištu cijene su često stabilne jer međusobni pritisak velikih igrača sprječava velike oscilacije. No, oligopol omogućuje suradnju ili prešutno dogovaranje cijena među poduzećima, čime se smanjuje sloboda potrošača u odabiru, a promjene cijena jednog poduzeća mogu izazvati domino efekt među konkurentima, što često dovodi do cjenovnih ratova (Sabolić, 2013).

Percepcija vrijednosti proizvoda kod kupaca igra ključnu ulogu u oblikovanju cijena. Kupci vrednuju proizvode prema omjeru cijene i kvalitete, što omogućuje poduzećima da prilagode cijene prema očekivanjima potrošača. Kod već poznatog proizvoda, percepcija vrijednosti može proizlaziti iz prethodnih iskustava i kvalitete proizvoda. U takvim slučajevima, cijena oblikuje potražnju, a poduzeće može koristiti strategije poput popusta ili promotivnih akcija kako bi privuklo specifične skupine potrošača. Prilikom uvođenja novog proizvoda na tržište, cijena mora biti pažljivo određena kako bi se privukli kupci i diferencirao proizvod od konkurencije. Tržišna analiza pomaže poduzećima u donošenju odluka o cijenama, a strategije

poput penetracije i visokih cijena mogu poslužiti za osiguranje tržišnog udjela. Penetracijska strategija uključuje postavljanje nižih cijena prilikom lansiranja proizvoda kako bi privukla veći broj kupaca, dok strategija visokih cijena ciljano postavlja više cijene za inovativne ili luksuzne proizvode koje privlače potrošače spremne na višu potrošnju.

Konkurentske strategije cijena omogućuju poduzećima da fleksibilno odgovaraju na tržišne promjene. U zasićenim tržištima, gdje su potrošači osjetljivi na cijene, poduzeća se često prilagođavaju cijenama konkurenata kako bi zadržala konkurentnost. Strategija zahtijeva stalno praćenje tržišta i brzu reakciju na promjene cijena kod konkurenata. Ako poduzeće može smanjiti troškove, može ponuditi niže cijene i povećati prodaju. Konkurentske strategije cijena također omogućuju sezonsku prilagodbu cijena i odgovaranje na ekonomske promjene.

U vrijeme recesije, poduzeća često snižavaju cijene kako bi privukla kupce i održala prodaju, dok u razdobljima gospodarskog rasta mogu povećati cijene kako bi iskoristila veću kupovnu moć potrošača. Tržište je podložno stalnim promjenama koje proizlaze iz različitih čimbenika kao što su ekonomske fluktuacije, tehnološki napredak, sezonske varijacije i promjene u preferencijama potrošača. Ti čimbenici snažno utječu na cijene, što zahtijeva od poduzeća stalnu prilagodbu kako bi zadržala svoju konkurentnost. U uvjetima ekonomskih fluktuacija, poput inflacije, deflacije, recesije ili gospodarskog rasta, cijene su podložne oscilacijama. Tijekom razdoblja inflacije, poduzeća često povećavaju cijene kako bi pokrila porast troškova proizvodnje, dok u vrijeme recesije, kako bi privukla potrošače, često pribjegavaju snižavanju cijena. Tehnološki napredak također igra značajnu ulogu u prilagodbi cijena jer smanjenje troškova proizvodnje zahvaljujući novim tehnologijama omogućava poduzećima da ponude proizvode po nižim cijenama.

Uz to, tehnološke inovacije stvaraju nove proizvode visoke vrijednosti koji opravdavaju više cijene. Primjer za to je IT sektor, gdje ubrzani razvoj tehnologije omogućuje kontinuirano snižavanje cijena starijih modela. Sezonske varijacije utječu na cijene proizvoda i usluga poput poljoprivrednih proizvoda, turističkih ponuda i sezonske robe. Tijekom visokih sezona, kada je potražnja povećana, cijene ovih proizvoda obično rastu, dok u slabijim sezonama poduzeća često koriste popuste kako bi potaknula prodaju. Promjene u preferencijama potrošača također oblikuju tržišne cijene. Sve veća svijest potrošača o održivosti i ekološkoj prihvatljivosti potiče

poduzeća da prilagode svoje ponude. Tako, na primjer, poduzeća koja nude ekološke proizvode često postavljaju više cijene jer odgovaraju na specifičnu potražnju za održivim i lokalno proizvedenim proizvodima.

Poduzeća koja su prilagodljiva u određivanju cijena imaju veće šanse za dugoročni uspjeh jer mogu bolje reagirati na tržišne promjene. Na primjer, tijekom inflacije poduzeće može povećati cijene kako bi zadržalo profitabilnost. U razdobljima smanjene potražnje poduzeće može privući kupce putem promotivnih cijena i popusta. Prilagodljivost cijena omogućava poduzećima da reagiraju na promjene u ponudi i potražnji te ostvare profitabilnost čak i u promjenjivim uvjetima. U industrijama koje su sezonski osjetljive, poput mode ili poljoprivrede, prilagodba cijena pomaže poduzećima da bolje odgovore na potrebe tržišta.

Regulatorni okvir može značajno utjecati na cijene, posebno u sektorima kao što su zdravstvo, energetika i obrazovanje. Vlade često interveniraju ograničavanjem cijena ili subvencioniranjem kako bi zaštitile potrošače i omogućile pravedan pristup osnovnim dobrima i uslugama. Na primjer, u zdravstvu regulacija cijena lijekova omogućava dostupnost usluga široj populaciji. Regulacija je ključna i u prirodnim monopolima, kao što su distribucija električne energije ili vodoopskrba, gdje troškovi infrastrukture zahtijevaju jednog pružatelja. Država kontrolira cijene kako bi spriječila zloupotrebu monopolske moći.

Globalizacija dodaje složenost procesu formiranja cijena. Uvoz i izvoz, međunarodne trgovinske barijere i fluktuacije valutnih tečajeva mogu značajno utjecati na cijene. Na primjer, promjena valutnog tečaja može povećati troškove uvoza, što utječe na konačnu cijenu proizvoda. U industrijama ovisnim o globalnim tržištima, poput nafte, tehnologije ili poljoprivrede, poduzeća moraju pažljivo pratiti međunarodne cijene.

Promjene cijena na globalnoj razini mogu značajno utjecati na lokalne cijene, pa je prilagodba cijena ključna za održavanje konkurentnosti. Kupčeva percepcija cijene može biti oblikovana psihološkim čimbenicima, što se koristi u raznim strategijama kao što su cijene koje završavaju brojevima 9, 99 ili 95, čime se stvara iluzija niže cijene. Ostale strategije uključuju primjenu viših cijena kako bi proizvod djelovao luksuzno. Kupci reagiraju i na popuste i promocije jer percipiraju veću vrijednost kada kupuju proizvode na sniženju. Ove strategije korisne su u

uvjetima pada potražnje jer omogućuju privlačenje kupaca bez trajnog snižavanja osnovnih cijena.

2.6. Metode određivanja cijena

Kako je već prethodno navedeno, određivanje cijena može biti složen i kompleksan zadatak. Potrebno mu je pristupiti ozbiljno, jer o cijenama proizvoda ili usluga koje neko poduzeće nudi na tržištu, ovisi njegova profitabilnost, a u konačnici i opstanak na tržištu.

2.6.1. Odabir metode određivanja cijena

Nakon što poduzeće definira svoju potražnju, funkciju troška i cijenu konkurencije (tzv. 3C = *costumer's demand schedule, cost function, competitor's prices*) kreće u odabir metode određivanja cijena. Metode određivanja cijena, može se tumačiti i kao skup postupaka pomoću kojih poduzeća određuju cijene. Prema Kotleru i Kelleru (2008), osnovne metode formiranja cijena uključuju troškovno orijentirane, tržišno orijentirane i konkurentski orijentirane metode. Svaka od ovih metoda temelji se na različitim čimbenicima poput troškova proizvodnje, uvjeta na tržištu ili cijena konkurenata.

Troškovno orijentirane metode prvenstveno se oslanjaju na troškove povezane s proizvodnjom i distribucijom proizvoda ili usluga, bez obzira na ponudu, potražnju ili konkurenciju. Pretpostavka je da će na tržištu postojati određena potražnja za proizvodom ili uslugom, bez obzira na cijenu. Da bi se formirala cijena na osnovi troškova, potrebno je izračunati ukupne troškove, uključujući sirovine, režijske troškove, plaće i logistiku. Ovaj trošak po jedinici se potom uvećava za profitnu maržu, dajući tako konačnu cijenu. Ova metoda, zbog jednostavnosti, osobito je popularna među malim poduzećima u maloprodaji ili proizvodnji.

Prema Kotleru i Kelleru (2008), troškovne metode obuhvaćaju:

1. Metodu troškova plus, gdje se standardna marža dodaje trošku proizvoda radi postizanja ciljanog profita.
2. Metodu dodavanja profitne marže, popularnu u maloprodaji.
3. Metodu jednakih cijena, koja zanemaruje lokalne varijacije i konkurenciju.
4. Metodu povrata ulaganja (ROI), kojom se cijene temelje na ciljanom povratu ulaganja,

čime se fokus prebacuje na financijske pokazatelje umjesto na prilagodbu tržištu.

Za razliku od troškovno orijentiranih metoda, tržišno orijentirane metode uzimaju u obzir vanjske uvjete poput razine potražnje i tržišnih ciklusa. Ove metode omogućuju poduzećima fleksibilnost pri postavljanju cijena, čime se omogućuje prilagodba cijena prema promjenama u potražnji. Tako, na primjer, u sezonskim periodima visoke potražnje cijene mogu porasti, dok u slabijim sezonama poduzeća mogu smanjivati cijene kako bi potaknula prodaju. Primjer tržišno orijentirane metode je metoda određivanja cijena prema potražnji, gdje cijene variraju prema razini potražnje. Kada je potražnja visoka, cijene rastu; kad je potražnja niža, cijene se smanjuju. Minimalna cijena predstavlja najnižu razinu cijene koja može pokriti troškove, što osigurava održivost bez ostvarivanja gubitka.

Konkurentski orijentirane metode temelje se na cijenama konkurenata, pri čemu se troškovi proizvodnje i razina potražnje stavljaju u drugi plan. Ova metoda je češća među većim poduzećima koja si mogu priuštiti cjenovnu konkurenciju. Praćenje cijena konkurenata omogućava prilagodbu cijena ispod, iznad ili na istoj razini kao konkurentska cijena, ovisno o tipu proizvoda i ciljanom tržištu.

Škuflić i Turuk (2013) spominju nekoliko strategija unutar ove metode:

- Cijene ispod razine konkurencije, kako bi se privukli cjenovno osjetljivi kupci.
- Cijene iznad razine konkurencije, koje signaliziraju kvalitetu ili ekskluzivnost.
- Cijene na razini konkurencije, koje pomažu poduzeću da se pozicionira unutar postojećeg tržišnog okvira.

U malim poduzećima odluke o cijenama najčešće donosi vlasnik, oslanjajući se na troškove ili cijene konkurenata. U većim poduzećima proces određivanja cijena često uključuje više odjela, a uključuju se i menadžment, prodaja i financije. U određenim industrijama, poput telekomunikacija ili transporta, mogu postojati i specijalizirani odjeli koji se bave postavljanjem cijena. Velike tvrtke koriste analitičke alate i istraživanja tržišta, kako bi finese u prilagodbi cijena bile precizne, omogućujući im da prate tržišne uvjete i reagiraju na promjene u cijenama konkurenata.

Troškovno orijentirane metode omogućuju jednostavan pristup formiranju cijena, posebno u stabilnim sektorima. Ipak, nedostatak fleksibilnosti u reagiranju na tržišne promjene predstavlja ograničenje, posebno u dinamičnim industrijama. Na primjer, metoda troškova plus osigurava pokriće troškova, ali nedostavno reflektira tržišnu vrijednost i može dovesti do propuštanja prilika za veći profit. Slično tome, metoda jednakih cijena pojednostavljuje proces određivanja cijena na međunarodnoj razini, no može uzrokovati nesklad u različitim tržištima s različitim konkurentskim uvjetima.

Tržišno orijentirane metode omogućuju poduzećima prilagodbu cijena prema promjenama u potražnji, čime se omogućuje profitabilnost u promjenjivim tržišnim uvjetima. Primjerice, metoda određivanja cijena prema potražnji omogućava poduzećima u turizmu ili ugostiteljstvu da cijene prilagode sezonskim trendovima, dok minimalna cijena osigurava da poduzeće posluje s minimalnim profitom čak i tijekom razdoblja niže potražnje.

Konkurentski orijentirane metode omogućuju poduzećima da se prilagode prema cijenama na tržištu, posebice u sektorima s homogenim proizvodima. Kroz cijene ispod razine konkurencije, poduzeća mogu privući nove kupce, dok cijene iznad konkurencije osiguravaju premium pozicioniranje i signaliziraju kvalitetu. Cijene na razini konkurencije mogu pomoći u očuvanju tržišnog udjela i vjerodostojnosti.

Svaka od ovih metoda ima specifične prednosti i izazove. Troškovno orijentirane metode nude jednostavan i stabilan pristup, no često zanemaruju tržišne fluktuacije. Tržišno orijentirane metode omogućuju fleksibilnost, no zahtijevaju dodatne resurse za analizu potražnje.

Konkurentski orijentirane metode omogućuju konkurentnost, ali zahtijevaju stalno praćenje konkurencije. Pravilna kombinacija ovih metoda može omogućiti poduzeću postizanje optimalnih cijena, prilagodljivost u dinamičnom tržištu i dugoročnu održivost. Kroz primjer tvrtke poput Papuk d.o.o., vidljivo je kako troškovno orijentirana metoda može biti osnovna, dok tržišno i konkurentski orijentirane metode pružaju fleksibilnost i sposobnost reagiranja na promjene na tržištu. U budućnosti, korištenje digitalnih alata i analitike dodatno će unaprijediti mogućnosti prilagodbe cijena te omogućiti bolje razumijevanje tržišnih trendova i ponašanja kupaca, što će poduzećima pružiti konkurentsku prednost.

2.6.1.1. Troškovno orijentirane metode

Metoda troškova plus kao najjednostavnija metoda, sastoji se od dodavanja standardne marže troškovima određenog proizvoda. Ona zanemaruje postojeću potražnju, konkurenciju ili percipiranu vrijednost. Ova se metoda koristi zbog toga jer je lakše i jednostavnije izračunati troškove nego procijeniti i predvidjeti potražnju.

Ukoliko se radi o istoj djelatnosti i ako sva poduzeća koriste ovu metodu, može se reći da je cjenovna konkurencija svedena na minimum, tj. gotovo je i nema. Ova se metoda najčešće koristi kod građevinskih djelatnosti ili kod pružanja računovodstvenih ili odvjetničkih usluga. Marža postaje sredstvo za stjecanje tzv. standardne dobiti.

Na primjer:

- varijabilni trošak po jedinici = 50 €
- fiksni trošak = 1.000.000 €
- očekivana prodaja = 20.000 komada
- ukupni varijabilni trošak = $(50 \times 20.000) = 1.000.000$ €
- željeni povrat na prodaju = 20% = 0,2

$$\text{trošak po jedinici} = (\text{ukupni varijabilni trošak} + \text{ukupni fiksni trošak}) / \text{očekivana prodaja} \\ (\text{komada}) = (1.000.000 \text{ €} + 1.000.000 \text{ €}) / 20.000 \text{ kom.} = \mathbf{100 \text{ €}}$$

Na taj izračun dodaje se marža i dobiva se sljedeće:

$$\text{cijena s maržom} = \text{trošak po jedinici} / (1,0 - \text{željeni povrat na prodaju}) = 100 \text{ €} / (1,0 - 0,2) = \\ 125 \text{ €}$$

Kod određivanja cijena prema troškovima pokrića, tj. prema ciljanoj dobiti, cijene se određuju na način da se pokriju troškovi proizvodnje i prodaje ili na način da se cijene određuju tako da se ostvari ciljani profit.

2.6.1.2. Tržišno orijentirane metode

Kod tržišno orijentiranih metoda određivanja cijena proizvoda ili usluga, vodi se računa o samim uvjetima na trenutnom tržištu. Cijene se formiraju metodom prepoznate (percipirane) vrijednosti. Osnovna je stavka dobivanje vrijednosti od strane potrošača. Važno je točno odrediti percepcije tržišta o vrijednostima ponude, koju se može odrediti primjerice ispitivanjem mišljenja kupaca. Također, ovim načinom formiranja cijena, poduzeće mora u potpunosti podrediti troškove i način svoje proizvodnje ciljem postizanja takve proizvodnje uz niže troškove, a bez utjecaja na smanjenje kvalitete proizvoda ili usluga. Takav način oblikovanja maloprodajnih cijena, može se nazvati i „svakodnevno niske cijene“. On je puno isplativiji od neprekidnih sniženja i promocija koji su skuplji, ali i u trendu smanjenog povjerenja kod potrošača. Može se govoriti o metodama određivanja cijena prema potražnji i metodama najnižih cijena. Cijene se određuju prema potražnji za određenim proizvodom ili uslugama, prate se trendovi na tržištu i sama potražnja. Veliku ulogu ima marketing, koji direktno utječe na potražnju za određenim proizvodom, a time se može postići i veća cijena budući da je stvorena percepcija veće potrebe za tim proizvodom.

2.6.1.3. Konkurentski orijentirane metode

Konkurentski orijentirane metode cijena temelje se na praćenju cijena konkurenata, a odluke o određivanju cijena često se donose na temelju njihove analize, a ne isključivo na temelju troškova proizvodnje ili potražnje za proizvodima i uslugama. Takav pristup koristi se u situacijama kada je tržište izrazito konkurentno, kada je odgovor konkurencije teško predvidjeti ili kada troškovi i potražnja nisu dovoljno precizno poznati.

Glavna odlika ovog pristupa je da se poduzeće usredotočuje na cijene koje konkurenti već nude na tržištu. Cilj je ostati konkurentan ili postići stratešku prednost putem cijena. Ove metode često se koriste kada poduzeće sudjeluje u natjecajima ili zatvorenim ponudama, gdje je cijena ključni faktor u odabiru ponuđača. Na primjer, građevinska poduzeća ili IT usluge koje sudjeluju na javnim natjecajima često primjenjuju ovu metodu kako bi osigurala ugovor. Prednost ove metode je u njenoj prilagodljivosti – poduzeće se može brzo uskladiti s tržišnim uvjetima, posebice u industrijama s visokim stupnjem konkurencije. Međutim, postoji i značajan rizik povezan s mogućnošću donošenja neodrživih odluka.

Pri korištenju konkurentski orijentiranih metoda, poduzeće može zanemariti vlastite troškove proizvodnje i distribucije, što može rezultirati postavljanjem cijena ispod profitabilnog praga. Ako poduzeće snizi cijene kako bi dobilo posao, a pritom ne uzme u obzir vlastite troškove, postoji opasnost da će poslovanje postati neodrživo. Prema istraživanju Portera (1980), takav pristup može dovesti do erozije profitabilnosti i negativnog utjecaja na dugoročnu konkurentsku prednost. Također, ovakav pristup ne uzima u obzir potražnju za proizvodom ili uslugom. Na primjer, čak i ako cijena odgovara konkurentskoj ponudi, nedovoljna potražnja može rezultirati financijskim gubitcima. Kako bi se ovaj rizik minimizirao, poduzeća moraju balansirati između konkurentskih cijena i realnih procjena vlastitih troškova.

2.6.2. Odabir konačne cijene

Na izbor konačne cijene utječu i marketinške aktivnosti. Poznato je da kvalitetnija marketinška komunikacija omogućava i određivanje više cijene proizvoda. Također, na odabir konačne cijene utječe cjenovna politika samoga poduzeća, njegov cjelovit pristup i sagledavanje svih mogućih načina i mjera provođenja poslovanja. Pri utvrđivanju cijena gleda se i pazi na podjelu samoga rizika i dobiti (primjerice, radi se o ponudi povrata novca kod nezadovoljstva kupaca). Svakako se mora paziti i na utjecaj cijene na druge sudionike, posrednike, konkurenciju i sl. Neka poduzeća imaju različite cijene za kupce na različitim lokacijama unutar, pa i izvan zemlje. Radi se o pokriću troškova dostave, odnosno prijevoza, koji je veći na udaljenijim lokacijama. Međutim, ovdje ulogu imaju i tečajne razlike i različite vrijednosti samih valuta. Međutim, radi osvajanja novih tržišta, poduzeće može imati i niže cijene.

Poslovni subjekt može imati i različite tzv. kompenzacijske poslovne aranžmane kao što su izravna razmjena proizvoda (trampa), razne kompenzacijske dogovore (primjerice, dio se isplaćuje u proizvodima, a dio u novcu), prebijanje (prima se cjelokupna isplata u novcu, a uz pristajanje na potrošnju na nekom određenom tržištu), te razni otkupni sporazumi (prodaja cijele tvornice ili samo strojeva i opreme uz jamstvo otkupa dijela proizvodnje).

Poslovni subjekti često mogu koristiti razne popuste, rabate i sl. kao dio upravljanja cijenama. Oblici popusta na cijene mogu biti:

- gotovinski

- količinski
- sezonski
- funkcionalni
- razne druge bonifikacije ili odobrenja.

Poslovni subjekt koristeći promotivne cijene, lakše dolazi do jednog dijela kupaca, te na taj način utječe na povećanje potrošnje svoga proizvoda. To mogu biti cijene koje privlače potrošača u smislu snižavanja cijena dijela asortimana, kako bi se povećala ukupna potrošnja (npr. tjedne akcije u supermarketima). Mogu biti prigodne cijene prema sezoni (kod raznih blagdana, ili prema godišnjim dobima). Mogu biti sami gotovinski rabati ili nisko kamatno financiranje (niska kamata ili bez kamate) ili duži rokovi plaćanja.

Poslovni subjekti pružanjem dodatnih usluga kroz razna jamstva ili ugovore o pružanju usluga, također mogu privući kupce. Također, postoje i psihološki popusti. Radi se o lažnom snižavanju cijena koje je neetično, te nelegalno. Primjerice, ističu se stare visoke cijene koje nisu u stvari niti postojale. Kada poduzeće na tržištu nudi proizvod ili uslugu po različitim cijenama različitim skupinama potrošača, riječ je o takozvanoj cjenovnoj diskriminaciji. Ona se može odnositi na nekoliko aspekata. Prvo, može se prilagoditi specifičnim segmentima potrošača, primjerice, davanjem popusta određenim skupinama poput umirovljenika. Drugo, može se primijeniti na veličinu ili oblik proizvoda, gdje veća pakiranja često imaju povoljniju cijenu po jedinici. Također, važan čimbenik je i brend, gdje proizvodi poznatih marki obično imaju višu cijenu u usporedbi s generičkim proizvodima.

Cjenovna diskriminacija može uključivati i različite prodajne kanale, gdje je cijena viša na kiosku nego u velikim trgovačkim lancima. Osim toga, cijene se mogu razlikovati ovisno o lokaciji, poput jeftinijih ulaznica za udaljenija mjesta u kazalištu. Konačno, cijene variraju i prema vremenu korištenja usluge, kao što je slučaj s višim cijenama taksi usluga tijekom noći u odnosu na dan. Kada se govori o iniciranju ili predlaganju cjenovnih promjena i odgovaranju na njih, postoji:

- Iniciranje sniženja cijena
- Iniciranje podizanja cijena
- Reakcije na promjene cijena

- Odgovaranje na promjene cijena konkurenata.

Kada poduzeće pokreće (inicira) sniženje cijena, to se najčešće događa zbog prevelikog obujma proizvodnje, ili zbog osvajanja nekog većeg tržišnog udjela.

To bi trebalo biti zadnja mogućnost izbora za poduzeće, ukoliko nikako ne postoje druge mogućnosti izbora za postavljene ciljeve poduzeća. Kod strategije snižavanja cijena kriju se brojne opasnosti, primjerice opasnost od niske kvalitete proizvoda ili usluga. Krajnji potrošači te proizvode ili usluge mogu doživjeti kao manje kvalitetne od nekih drugih istih ili sličnih proizvoda ili usluga, zatim postoji opasnost nepostojanosti tzv. tržišnog udjela. Niske cijene mogu povećati tržišni udio, ali ne moraju i vjernost potrošača i najzad, tzv. opasnost plitkih džepova.

Iniciranjem podizanja cijena, poduzeće čini to zbog uvećanja dobiti, troškovne inflacije ili prevelike potražnje. To se odnosi na metode odgođenog kretanja (kotiranja) cijena, tj. bez formiranja cijene sve do krajnje isporuke proizvoda ili obavljanja usluge, o kliznim skalama ili klauzulama o reviziji cijene kod velikih industrijskih projekata, o odvojenoj prodaji, tj. umjesto podizanja cijene, smanjuje se količina ponude za istu cijenu ili o smanjenju popusta, primjerice, prodavačima se predlaže ili sugerira da popuste nude u manjoj mjeri.

Reakcije na promjene cijena mogu biti različite. Ukoliko dođe do sniženja cijena, potrošač najčešće misli kako proizvod nije ispravan i ima neku pogrešku, kako će proizvod moguće biti zamijenjen nekim drugim, da je poduzeće u financijskim poteškoćama pa će se cijena i dalje spuštati, ili da se smanjila kvaliteta tog proizvoda ili usluge i sl.

Prema Piri Rajh, i Rajh (2006) ukoliko dođe do povećanja cijena proizvoda ili usluge, potrošač smatra da je proizvod jako tražen na tržištu, a time i jako dobar ili mu je visoka kvaliteta. Konkurenti na promjenu cijena mogu reagirati tako da i oni snize cijenu svojih proizvoda, dodavaju vrijednosti na određeni proizvod ili još jače komuniciraju putem promidžbe.

Reakcije se konkurenata javljaju češće kada se radi o manjem broju konkurenata, te u slučaju kada potrošači imaju jako dobre informacije o cijenama. Kada konkurencija mijenja cijenu proizvoda, isto može utjecati na prodaju poduzeća. Ukoliko utječe na prodaju poduzeća, postoji

pitanje hoće li to biti trajno sniženje. Ako ne utječe, svoja cijena se može zadržati, ali i dalje pratiti konkurentsku cijenu. Ako se radi o trajnom sniženju, tada je potrebno vidjeti o kojem se postotku sniženja radi, kako bi se moglo pravovremeno reagirati na korekciju vlastite cijene.

U određenim sektorima djelatnosti neke su metode određivanja cijena zastupljenije od drugih, iako se u velikom broju slučajeva više metoda međusobno prožima u većem ili manjem obimu.

Općenito govoreći, troškovno orijentirana metoda najzastupljenija je metoda određivanja cijena koja se najčešće koristi u sekundarnom sektoru djelatnosti. Tu se prvenstveno misli na industriju i proizvodno obrtništvo, ali i na određivanje cijena u građevinarstvu, energetici i brodogradnji. U određenim slučajevima, primjerice kod javljanja na javne natječaje, poduzeća sekundarnog sektora djelatnosti mogu cijene formirati prema konkurentski orijentiranim metodama. Razlog proizlazi iz činjenice što je u većini javnih natječaja ključan faktor za dobivanje ugovora upravo cijena proizvoda, odnosno usluge.

Troškovno orijentirane metode se najčešće primjenjuju i u primarnom sektoru (poljoprivreda, stočarstvo, šumarstvo), gdje se cijene formiraju na osnovi troška, ali se također uzimaju u obzir i tržišni uvjeti (primjerice potražnja za određenim proizvodom), ali i cijene konkurenata. Međutim, u pravilu te metode nisu toliko relevantne pri samoj odluci o cijenama. Kada se govori o poljoprivredno-prehrambenim proizvodima u Republici Hrvatskoj, Ministarstvo poljoprivrede donijelo je Pravilnik o prikupljanju podataka i izvješćivanju o cijenama poljoprivredno-prehrambenih proizvoda (NN 55/2023). Ovaj pravilnik je donesen u svrhu prikupljanja podataka o cijenama i količinama određenih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Podatke TISUP-u dostavljaju fizičke i pravne osobe koje ispunjavaju uvjete definirane navedenim pravilnikom.

Promatrajući tercijarni sektor djelatnosti, gdje se ubraja trgovina, turizam i ugostiteljstvo općenito se može govoriti o pretežno tržišno orijentiranim metodama. Većinom se cijene formiraju prema samim uvjetima na tržištu, a određuju se prema potražnji. Tu se ističe turizam kao grana djelatnosti gdje se cijene formiraju prema sezoni. U trgovini cijena se može regulirati davanjem određenih popusta i/ili beneficija.

Cijene u kvartarnom sektoru određuju se na način da se uzimaju u obzir troškovi rada, percipirana vrijednost za korisnika te tržišna konkurencija. Za razliku od primarnog, sekundarnog i tercijarnog sektora, ovdje se cijene često formiraju prema vrijednosti koju proizvod ili usluga stvaraju za kupca. Primjerice, IT tvrtke naplaćuju svoje usluge uvažavajući uštede vremena ili povećanje produktivnosti koje njihov proizvod omogućuje, dok visoko specijalizirane usluge imaju više cijene zbog ograničene ponude stručnjaka.

3. Metodologija rada

U teorijskom dijelu rada korištene su različite metode koje omogućuju detaljnu analizu formiranja cijena u poslovnim subjektima. Prva korištena metoda je metoda deskripcije, koja služi za opisivanje osnovnih pojmova vezanih uz cijene, njihove čimbenike i metodologije oblikovanja. Ova metoda ključna je za pružanje pregleda teorijskih osnova vezanih uz cijene, kao i za kontekstualizaciju primjene teorije u poslovanju.

Osim toga, primijenjena je metoda komparacije kojom se uspoređuju različite metode formiranja cijena koje se koriste u poduzećima, kako bi se utvrdile njihove prednosti i nedostaci. Ova metoda omogućila je usporedbu različitih čimbenika, poput unutarnjih i vanjskih utjecaja na cijene, te njihove varijacije s obzirom na specifične tržišne uvjete. Korištena je i metoda klasifikacije, kojom su kategorizirani različiti pristupi određivanju cijena, uključujući metode temeljene na troškovima, potražnji i konkurenciji.

U istraživačkom dijelu rada korištene su statistička metoda i metoda analize, posebno u vezi s obradom podataka iz poduzeća Papuk d.o.o. Za potrebe rada prikupljeni su sekundarni podaci, uključujući financijske izvještaje i interne kalkulacije troškova vezanih uz proizvodnju i cijene mlinskih proizvoda. Ovi su podaci korišteni za izračun cijena koštanja pšenice i kukuruza te za analizu ukupnih troškova proizvodnje.

Podaci su prikupljeni putem internih izvještaja poduzeća Papuk d.o.o., a analiziraju se financijski rezultati za 2019. godinu. Izračuni uključuju troškove sirovina, meljave, transporta te dodatne operativne troškove koji su neophodni za proizvodnju mlinskih proizvoda. Kalkulacije se temelje na stvarnim knjigovodstvenim podacima, a rezultati analize doprinose dubljem razumijevanju metoda određivanja cijena u ovom specifičnom sektoru.

Kroz kombinaciju opisanih metoda, rad pruža temeljitu analizu načina formiranja cijena u poduzeću Papuk d.o.o., uzimajući u obzir specifične interne i vanjske čimbenike koji utječu na ovaj proces. Rad također nudi smjernice za buduće prilagodbe cijena, ovisno o promjenama tržišnih uvjeta.

4. Opis istraživanja i rezultati istraživanja

Nakon upoznavanja s osnovnim metodama određivanja cijena, u radu će se prikazati i analizirati određivanje cijene proizvoda u poduzeću Papuk d.o.o. iz Našica. Istraživanje se vrši prema internim podacima poduzeća, odnosno kalkulacijama temeljenim na stvarnim knjigovodstvenim i proizvodnim podacima. Konkretno, u radu će se prikazati kalkulacija cijena mlinskih proizvoda, te izračun cijene koštanja pšenice i kukuruza. Analizirat će se proizvodnja na temelju podataka iz 2019. godine te će iznosi u skladu s navedenim biti prikazani u kunama. Kalkulacija će obuhvatiti količinske i financijske podatke mlinskih proizvoda, uz dodavanje troška meljave i transporta cijeni sirovine (pšenica, kukuruz). Također, bit će objašnjeni i dodatni izračuni koji su prethodili samoj kalkulaciji (primjerice, koji sve troškovi ulaze u izračun troška meljave te na koji se način dolazi do samog troška meljave). Budući da se radi o specifičnoj gospodarskoj grani, cijena proizvoda u poduzeću Papuk d.o.o. u potpunosti ovisi o tržišnim kretanjima te se slobodno formira. Menadžment poduzeća Papuk d.o.o. prati kretanje cijena i shodno tome reagira.

4.1. Opis poslovanja poduzeća Papuk d.o.o.

Poduzeće Papuk d.o.o. osnovano je 1948. godine kao mlinsko poduzeće Papuk, pripajanjem nacionaliziranih mlinova iz Našica, Markovca, Vukojevaca, Podgorača, Koške, Harkanovaca i Novog Sela. Poduzeće je prošlo različite organizacijske oblike, a od 1993. godine i izvršene privatizacije posluje pod nazivom Papuk dioničko društvo za promet i preradu žitarica. Odlukom Glavne skupštine 2021. godine, poduzeće mijenja organizacijsku strukturu, prestaje biti dioničko društvo i postaje Papuk d.o.o. (Papuk d.o.o., 2024).

Primarne djelatnosti Papuk d.o.o. su sušenje i čuvanje poljoprivrednih proizvoda i dorada sjemenske pšenice, ali također i meljava pšenice iz koje se dobivaju visokokvalitetni proizvodi. Kupnjom i pripajanjem poduzeća Anagalis d.o.o., a zatim i osnivanjem poduzeća Darna d.o.o. tvrtka proširuje svoju djelatnost na ratarsku proizvodnju i stočarstvo, kroz tov teladi i junadi. Godine 2016. kupovinom vlasničkih udjela poduzeće Mlin i pekare Sisak postaju većinski vlasnik poduzeća Papuk d.o.o., koje i danas posluje na taj način (Papuk d.o.o., 2024).

Silos se bavi prijemom, sušenjem i skladištenjem poljoprivrednih proizvoda. Skladišni prostor je zapremine 44.000 t raspoređene u 4 silosa; 5.000 t, 7.000 t, 14.000 t i 18.000 t. Trenutno se koriste četiri prijemna mjesta silosa kapaciteta 3.000 t/dan, dvije sušare kapaciteta 1.100 t/dan te se odrađuje dorada 4.000 t sjemenske pšenice (Agrigenetics, BC Institut, Poljoprivredni institut Osijek, RWA). Kod čuvanja roba u silosu, osim što se vodi velika briga o skladištenim količinama i nepotrebnim gubitcima, kontinuirano se prati i zdravstvena ispravnost roba u skladištu prema HACCP sustavu, a također se i koriste uređaji za hlađenje, tako da se govori o ekološki prihvatljivom načinu skladištenja i čuvanja tih poljoprivrednih proizvoda. Čuvanje roba odrađuje se za više od 50 poljoprivrednih poduzeća te za više od 1.500 poljoprivrednih proizvođača. Trenutno je u procesu veliko preuređenje tvrtke koje uključuje obnovu upravne zgrade, izgradnju novih silosa vrlo visoke kvalitete te novih terminala za prijem žitarica, a također i za odvoz istih. Mlinska tradicija poduzeća u bilo kojem obliku duga je više od 60 godina. Kapacitet meljave je 60 t dnevno. Mlinski proizvodi dijele se na pšenične i kukuruzne.

Mlinski proizvodi od pšenice :

1. Pšenica krupica (griz) TIP-400 50/1
2. Pšenično bijelo brašno T-400 za kolače 25/1
3. Pšenično bijelo brašno T-400 za kolače 50/1
4. Pšenično bijelo brašno T-400 glatko 50/1
5. Pšenično bijelo brašno T-550 25/1
6. Pšenično bijelo brašno T-550 50/1
7. Pšenično bijelo brašno T-550 rinfuza
8. Pšenično polu bijelo brašno T-850 25/1
9. Pšenično polu bijelo brašno T-850 50/1
10. Pšenično polu bijelo brašno T-850 rinfuza
11. Pšenično crno brašno T-1100 50/1
12. Pšenično crno brašno T-1600 50/1
13. Pšenično brašno od cjelovitog zrna 40/1
14. Pšenične posije 30/1 (Papuk d.o.o., 2024).

Mlinski proizvodi od kukuruza:

1. Krupica kukuruzna konzumna 25/1
2. Krupica kukuruzna konzumna 50/1
3. Krupica kukuruzna pivarska 50/1
4. Krupica kukuruzna pivarska rinfuza
5. Krupica kukuruzna za palentu 50/1
6. Krupica kukuruzna za palentu rinfuza
7. Kukuruzno brašno 50/1
8. Kukuruzno brašno rinfuza
9. Kukuruz merkantilni mljeveni 50/1
10. Kukuruz merkantilni mljeveni rinfuza (Papuk d.o.o., 2024).

Mlinski proizvodi tvrtke pokrivaju širok spektar potreba na tržištu, od proizvoda za kućanstva do onih namijenjenih industrijskoj upotrebi. Uz visoke standarde kvalitete i tradiciju dugu više od 60 godina, poduzeće kontinuirano unaprjeđuje proizvodne procese kako bi odgovorilo na zahtjeve potrošača te održalo svoju konkurentnu poziciju na tržištu. Održivost i ekološka prihvatljivost ostaju ključni prioriteti u svim fazama proizvodnje i skladištenja.

4.2. Cijena koštanja pšenice i kukuruza

Izračun cijene koštanja na primjeru kulture pšenice i kukuruza, prikazan je sljedećom tablicom.

Tablica 1. Izračun cijene koštanja pšenice i kukuruza 2019. godine, Papuk d.o.o. (2024)

PŠENICA 2019.		KUKURUZ 2019.	
	RATARSTVO		RATARSTVO
HEKTARI	391	HEKTARI	556
KILOGRAMI PO OBRAČUNU	2.855.433	KILOGRAMI PO OBRAČUNU	8.406.630
PRINOS	7.303	PRINOS	15.120
PRODANI KILOGRAMI	2.855.433	PRODANI KILOGRAMI	6.570.256
VRIJEDNOST PRODAJE	3.095.885	VRIJEDNOST PRODAJE	4.923.657
PC/KG	1,08	PC/KG	0,75
POTICAJI	845.876	POTICAJI	1.169.007
NEREALIZIRANI PRIHODI	473.288	NEREALIZIRANI PRIHODI	1.301.514
UKUPNI PRIHODI	4.415.049	UKUPNI PRIHODI	7.394.178
TROŠKOVI		TROŠKOVI	
SJEME	261.869	SJEME	648.119

GNOJIVO	751.227	GNOJIVO	832.217
ZAŠTITA	391.553	ZAŠTITA	206.756
TROŠAK MEHANIZACIJE	166.346	TROŠAK MEHANIZACIJE	136.335
ZAKUPI	353.829	ZAKUPI	455.369
GORIVO	294.125	GORIVO	276.278
OSIGURANJE	45.157	SILIRANJE	0
PRIJEVOZ	54.389	PRIJEVOZ	121.799
SKLADIŠTENJE	114.319	SKLADIŠTENJE	351.154
KONTROLA I NADZOR	2.426	ANALIZE	17.938
DIREKTNİ TROŠKOVI	2.435.240	DIREKTNİ TROŠKOVI	3.045.965
CK DIREKTNİ TROŠKOVI	0,85	CK DIREKTNİ TROŠKOVI	0,36
OPĆI TROŠKOVI	1.516.091	OPĆI TROŠKOVI	1.902.430
DIREKTNİ+OPĆI TROŠKOVI	3.951.331	DIREKTNİ+OPĆI TROŠKOVI	4.948.395
CK DIREKTNİ+OPĆI	1,38	CK DIREKTNİ+OPĆI	0,59
TROŠAK UPRAVE	455.954	TROŠAK UPRAVE	608.598
UKUPNI TROŠKOVI	4.407.285	UKUPNI TROŠKOVI	5.556.993
CK UKUPNI TROŠKOVI	1,54	CK UKUPNI TROŠKOVI	0,66
RAZLIKA PRIHODA I TROŠKOVA	7.764	RAZLIKA PRIHODA I TROŠKOVA	1.837.185

U prethodno navedenom primjeru, prikazan je izračun cijene koštanja pšenice i kukuruza i to na bazi podataka iz 2019. godine. Iz primjera je vidljivo sljedeće:

- Koriste se podaci o veličini obrađene površine pod određenom kulturom i o proizvedenim količinama (ovdje u kg). Izračunat je i prinos po hektaru (nije potrebno za cijenu koštanja). Podatak o prodanim količinama te vrijednost prodaje koji su potrebni da bi se dobila prodajna cijena po kilogramu, dobiva se iz postojećih (knjigovodstvenih) podataka.
- Na prodajnu vrijednost dodaju se i poticaji od države, nerealizirani prihodi i na taj način dolazi se do zbroja ukupnih prihoda.
- Sljedeća stavka su troškovi koji ulaze u izračun same cijene koštanja. Koriste se direktni i indirektni troškovi. U slučaju pšenice radi se o mjerljivim, direktnim troškovima: sjeme, gnojivo, zaštitna sredstva, trošak mehanizacije, zakupi zemljišta, gorivo za strojeve, osiguranje usjeva, prijevoz (od njive do silosa), skladištenje te kontrola i nadzor kvalitete. Kod kukuruza su troškovi identični, jedino u ovom slučaju nema troška osiguranja usjeva.
- Direktnim troškovima, dodaju se opći troškovi i u konačnici trošak uprave.

- Stavljanjem u odnos ukupnih troškova i obračunatih kilograma dobije se cijena koštanja proizvoda.

Kroz ovaj primjer prikazan je izračun cijene koštanja vlastite proizvodnje pšenice i kukuruza u poduzeću Papuk d.o.o.. Vidljivo je kako su u izračun uključeni svi mjerljivi troškovi vezani uz samu proizvodnju. Direktni troškovi izravno se mjere i podaci su dobiveni koristeći se stvarnim pokazateljima, ulaznim računima dobavljača. Opći troškovi koji se koriste su troškovi režija i plaća zaposlenih djelatnika proizvodnje. Kod izračuna cijene koštanja uzet je u obzir omjer ukupnih direktnih troškova i količina (kg). Također, ukoliko se direktnim troškovima dodaju opći troškovi i također stave u omjer s količinom, dobije se veći iznos cijene koštanja po jedinici. U krajnjem slučaju, u kalkulaciju se unose i troškovi uprave, koji predstavljaju značajnu stavku u kalkulaciji.

Ovakav izračun cijene koštanja bazira se na stvarnim podacima i može se smatrati pouzdanim načinom utvrđivanja cijene koštanja. Iznos troška koji je u ovoj kalkulaciji korišten je točno mjerljiv i nastoji se što je moguće točnije iskazati i odvojiti po pojedinoj kulturi. Primjerice kod troška goriva, gnojiva i zaštite mjeri se po hektaru zasađene kulture.

Budući se radi o specifičnim proizvodima, prodajna cijena ovih proizvoda uvelike se formira na tržištu. Uprava i menadžment imaju vrlo malo utjecaja na samo određivanje cijena. Stoga je vrlo važno izraditi kalkulacije temeljene na realnim troškovima s ciljem stjecanja jasnog uvida u cijenu koštanja te dobivanja informacije ostvaruje li poduzeće dobit ili generira gubitak, a u ovisnosti o situaciji na tržištu.

Kako poduzeće Papuk d.o.o. za svoju proizvodnju mlinskih proizvoda koristi pšenicu i kukuruz iz vlastite proizvodnje, postoje i količine koje se dodatno kupuju na tržištu. Sve količine zajedno ulaze u izračun cijene koštanja mlinskih proizvoda.

4.3. Cijena koštanja mlinskih proizvoda

Kod kalkulacije mlinskih proizvoda, izračun cijene koštanja nešto je složeniji. Kod određivanja cijene koštanja mlinskih proizvoda, uzimaju se u obzir razni parametri koji utječu na izračun.

Prije samog izračuna kalkulacije mlinskih proizvoda, potrebno je izračunati i odrediti koliko iznosi tzv. trošak meljave za radnu jedinicu mlin te koliko ta radna jedinica „košta“ poduzeće. Trošak meljave mlina je fiksni trošak ukupne kalkulacije mlinskih proizvoda i on kao takav ulazi u kalkulaciju u jednakom iznosu za sve proizvode.

U sljedećim tablicama prikazano je koji se parametri uračunavaju u izračun troška meljave.

Izračun troška meljave prikazuje se u tablici 2.

Tablica 2. Izračun troška meljave 01.-12.2019. Papuk d.o.o. (2024)

TROŠKOVI	IZNOS (kn)	% RASPOREĐENIH TROŠKOVA	TROŠAK (kn/kg)
PLAĆA+PUTNI TROŠKOVI	1.538.135	39,88%	0,13
EL. ENERGIJA	577.792	14,98%	0,05
VODA	6.661	0,17%	0,00
PLIN	48.281	1,25%	0,00
AMORTIZACIJA	105.851	2,74%	0,01
OSTALI TROŠKOVI	792.040	20,53%	0,07
INTERNI RASHODI	788.494	20,44%	0,07
UKUPNO	3.857.254	100%	0,33

Prikazani su iznosi u kunama i parametri koji utječu na trošak meljave. Radi se o troškovima koji se odnose na radnu jedinicu mlin: plaće zaposlenika mlina, potrošena električna energija, voda, plin, amortizacija te ostali troškovi i interni rashodi. U ostale troškove u ukupnom zbroju ulaze sljedeći pojedini troškovi prikazani u tablici 3.

Tablica 3. Prikaz pojedinih troškova u ukupnom zbroju troškova Papuk d.o.o. (2024)

NAZIV KONTA	IZNOS
Cestarina, tunelarina, mostarina i sl.	120
Dar u naravi radnicima	30.725
Darovanja do porezno priznatog iznosa	3.235
Darovi djeci zaposlenika	2.500
Deratizacija i dezinfekcija	30.422
Dimnjačarske usluge	1.200
Dnevnice za službeni put u inozemstvu	223
Dnevnice za službeni put u zemlji	803
Gorivo	11.576

Iznošenje i odvoz smeća	8.010
Jubilarne nagrade	13.500
Kalo, rasip, lom i kvar	7.773
Komunalne naknade	23.646
Kotizacije (naknade) za seminare, savjetovanje, simpozije	690
Manjkovi nedovršenih proizvoda i gotovih proizvoda - preklasiranje	23.416
Materijal za htz	9.852
Mikrobiološke analize	79.527
Nabavna vrijednost prodane robe i troškovi trgovine	15.523
Naknada za ceste i teh. pregled prilikom registracije	2.134
Naknada za zbrinjavanje ambalažnog otpada	17.285
Naknadno odobreni kasa - skonti i rabati	67.804
Otpis auto guma za ostala vozila	2.383
Otpis si i zaštitne odjeće u upotrebi	5.750
Pomoćni materijal izrade - ostalo	18.598
Pomoćni materijal izrade - vreće	59.794
Potpora za bolovanje duže od 90 dana	2.500
Premije osiguranja prometnih sredstava	1.606
Prijevozne usluge u cestovnom prometu	86.108
Slivna vodna naknada	12.010
Tečajevi za osposobljavanje vještina	16.738
Troškovi prijevoza na službenom putu u zemlji	1.980
Troškovi reprezentacije 50 %	887
Troškovi reprezentacije 50 % - nepriznat	887
Troškovi smještaja na službenom putu	748
Troškovi stručne lit.i tiska	300
Upravni, sudski troškovi i takse	1.150
Uredski materijal	2.220
Usluge dostavnih službi	220
Usluge obrade podataka	650
Usluge ostalog savjet. - tehnička dokumentacija	43.039
Usluge poslovnog savjetovanja	7.456
Usluge tekućeg održavanja	59.526
Usluge telefonije	1.664
Usluge dorade, izrade, prerade u proizvodnji	475
Utrošeni materijalni dijelovi za održavanje	105.265
Utrošeni rezervni dijelovi za održavanje i popravke	34
Zdravstvene usluge	10.089
UKUPNO	792.040

U interni rashod mlina ubrajaju se troškovi održavanja, skladištenja i transporta. Ti su troškovi prikazani u posebnoj stavci, budući da se radi o trošku koji nastaje unutar poduzeća, a dio je službe održavanja, skladišta i transporta. Na ovaj se način stavljanjem u odnos matematičkih

veličina dolazi do troška meljave. Trošak meljave isti je za sve proizvode i on ulazi u cijenu koštanja.

Budući da se kod samoga ulaznog knjiženja trošak razvrstava prema radnim jedinicama, podaci se iz knjigovodstva dobivaju za točno određenu radnu jednicu. U ovome slučaju, prilikom izračuna troška meljave uzeti su podaci svih troškova vezanih za radnu jednicu mlin. Posebno su specificirani troškovi plaća, električne energije, vode, plina i amortizacije zbog toga što se radi o višim, i prema tome, značajnijim iznosima. Ostali troškovi (koji su detaljnije razvrstani u sljedećoj tablici) prikazuju se u ukupnom zbroju budući da se radi o manjim iznosima.

Zbrajanjem svih nabrojanih zavisnih troškova dobije se ukupni trošak te se svaki pojedini trošak stavlja u omjer s ukupnim troškom kako bi se izračunao postotni udio u ukupnom trošku. Trošak po jedinici proizvoda (kn/kg) dobije se stavljanjem u omjer iznosa pojedinog troška i ukupnih proizvedenih količina. Zbrajanjem svih pojedinih troškova dobije se ukupni trošak po kilogramu i u ovome slučaju iznosi 0,33 kn/kg. Taj iznos koristi se kao prikazani trošak meljave i on ulazi u kalkulaciju cijene koštanja kao jednaka veličina za sve prikazane proizvode.

Kada se izračuna i utvrdi trošak meljave, važno je odrediti i trošak proizvodnje poduzeća. Kroz izračun troška proizvodnje dobije se cijena sirovine (u prikazanome primjeru posebno za pšenicu i posebno za kukuruz).

Stavljanjem u omjer troška ukupne nabavljene sirovine i nabavljenih količina dobije se trošak po jedinici nabavljene sirovine. Za poduzeće, a i za daljnju kalkulaciju važan je podatak gdje se u omjer stavlja ukupan trošak nabavljene sirovine i točno proizvedena količina proizvoda. U primjeru pšenice, uzimaju se točno proizvedene količine pšenice bez otpada i loma (tzv. nusproizvoda). Takvu cijenu po jedinici proizvoda poduzeće uzima kao cijenu sirovine u svoju konačnu kalkulaciju cijene koštanja proizvoda. Cijena sirovine također je u ukupnoj kalkulaciji cijene koštanja na ovakav način uzeta kao fiksni trošak. Kalkulacija se radi odvojeno za pšenicu i odvojeno za kukuruz, budući da se radi o dva različita proizvoda.

U tablici 4 nalazi se prikaz količina proizvodnje za pšenične proizvode, a u tablici 5 za kukuruzne proizvode.

Tablica 4. Prikaz količina i troškova proizvodnje za pšenične proizvode Papuk d.o.o. (2024)

	2019.	Kn	kg	kn/kg
	Pšenica	12.430.968	10.4224.103	1,19
	Posije		2.379.755	0,00
	Proizvodnja brašna	12.430.968	8.044.348	1,55
	Cijena pšenice po stvarnoj potrošnji	12.430.968	8.025.820	1,55
	Kukuruz	1.737.360	1.859.300	0,93
	Proizvodnja kukuruza	1.737.360	1.695.725	1,02
PŠENIČNI PROIZVODI				PŠENIČNI PROIZVODI
Roba	Naziv	Proizvodnja (kg)	Proizvodnja bez mjenjačnice	Roba
27	Brašno od cjelovitog zrna 40/1	10.640	10.640	27
52	Brašno od cjelovitog zrna 1/1		0	52
51	Brašno T-1100 1/1		0	51
25	Brašno T-1100 50/1	165.850	165.850	25
26	Brašno T-1600 50/1	100	100	26
49	Brašno T-400 glatko 25/1	1.000	1.000	49
39001	Brašno T-400 glatko 50/1	17.150	17.150	39001
7	Brašno T-400 za dizana tijesta 1/1		0	7
8	Brašno T-400 za dizana tijesta 25/1		0	8
5	Brašno T-400 za kolače 25/1	110.625	107.550	5
13	Brašno T-550 1/1		0	13
14	Brašno T-550 2/1		0	14
16	Brašno T-550 25/1	742.600	615.430	16
15	Brašno T-550 5/1		0	15
17	Brašno T-550 50/1	4.350.650	4.349.750	17
19	Brašno T-550 rinfuza	729.200	729.200	19
21	Brašno T-850 25/1	40.750	39.550	21
22	Brašno T-850 50/1	1.479.650	1.479.550	22
23	Brašno T-850 rinfuza	509.540	509.540	23
1	Krupica T-400 (gris) 1/1		0	1
2	Krupica T-400 (gris) 5/1		0	2
43221	Krupica T-400 (gris) 25/1		0	43221
3	Krupica T-400 (gris) 50/1	2.250	510	3
32	Lom pšenični 50/1		0	32
41	Mlinski otpad pšenični	163.530	163.530	41
42	Brašno otpadno	1.720	1.720	42
30	Posije pšenične 35/1	2.379.755	1.892.450	30
29	Pšenična prekrupa od cjelovitog zrna 40/1	120	120	29
		10.705.130	10.083.640	
*označeno crvenom bojom - nus proizvod proizvodnje brašna				*označeno crvenom bojom - nus proizvod proizvodnje brašna

Tablica 5. Prikaz količina i troškova proizvodnje za kukuruzne proizvode Papuk d.o.o. (2024)

KUKURUZNI PROIZVODI				KUKURUZNI PROIZVODI
Roba	Naziv	Proizvodnja (kg)	Proizvodnja bez mjenjačnice	Roba
43776	*ne koristiti* prekrupa kukuruzna 50/1	320		43776
43493	*ne koristiti* prekrupa kukuruzna rinfuza	298.340		43493
43730	Brašno kukuruzno 50/1	35.700		43730
44324	Klica kukuruzna 40/1	720		44324
43510	Krupica kukuruzna konzumna 25/1	4.125		43510
43492	Krupica kukuruzna konzumna 50/1	115.950		43492
43719	Krupica kukuruzna pivarska - rinfuza	346.140		43719
43527	Krupica kukuruzna pivarska 50/1	212.250		43527
44169	Krupica kukuruzna za palentu 50/1	5.750		44169
44039	Kukuruz merkaantilni mljeveni 25/1	22.000		44039
44160	Kukuruz merkaantilni mljeveni 50/1	100		44160
44040	Kukuruz merkaantilni mljeveni rinfuza	631.100		44040
44068	Mlinski otpad kukuruzni	23.230		44068
		1.695.725		
*svi proizvodi dio su primarne tehnologije				*svi proizvodi dio su primarne tehnologije

U prikazu izračuna proizvodnje, posebno pšeničnih te posebno kukuruznih proizvoda, prikazano je sljedeće:

- Uzimaju se u obzir proizvedene količine u kilogramima prema rasporedu po pojedinim proizvodima.
- U početnoj fazi izračuna stavilo se u odnos trošak nabavljene ukupne pšenice, prema kilogramima pšenice.
- Ono na što se obraća pažnja jest da se uzima samo stvarna potrošnja pšenice koja se dobije zbrajanjem stvarno proizvedenih količina. Ne uzimaju se u obzir tzv. nus proizvodi koji se dobivaju proizvodnjom brašna (koji su također poseban proizvod). Također, u proizvodnju ne ulazi tzv. mjenjačnica (proizvodi koji se dobiju od zamjene pšenice – brašno malih proizvođača). Kod kukuruznog mlina stvar je jednostavnija, nema nus proizvoda i svi proizvodi dio su primarne proizvodnje. Na taj način, odnos vrijednosti nabave sirovine (pšenica, kukuruz) i stvarno utrošene količine odražava cijenu sirovine. Ta cijena jednaka je po jedinici proizvoda za svaki artikl i kao takva ulazi u glavnu kalkulaciju kao cijena sirovine za daljnju proizvodnju mlina.

Ovi prethodni izračuni se koriste kako bi se dobila konačna kalkulacija mlina za pojedine mlinske proizvode, tj. različite vrste brašna. Dobiveni podaci su ulazne veličine u konačnoj

kalkulaciji radne jedinice mlin u poduzeću. Koriste se podaci o trošku mlina, tzv. trošak meljave te podaci o cijeni sirovine (pšenice i kukuruza) prema njihovoj stvarnoj potrošnji. Navedeni se podaci koriste u kalkulaciji pojedinih mlinskih proizvoda kako je prikazano u u tablici 6.

Tablica 6. Kalkulacija mlina za pojedine mlinske proizvode Papuk d.o.o. (2024)

Šifra	Vrsta proizvoda	kg	kom	%	Trošak meljave	kg	Sirovina- pšenica/kukuruz	Vreće	Ukupno sir i mat	ck	Prodajna cijena	Ruc	Zarada u kg kg*ruc	Trošak transporta	Neto prodajne cijene u kn/kg	Neto ruc	Neto zarada o kn/kg*ruc
27	BRAŠNO od cjelovitog zrna 40/1	10.640	266	0,09%	0,33	40	1,55	1,77	1,59	1,92	1,76	- 0,157	-1,666	0,02	1,74	- 0,177	-1,879
25	BRAŠNO T-1100 50/1	165.850	3.317	1,14%	0,33	50	1,55	1,78	1,58	1,91	1,80	- 0,115	-19.105	0,02	1,78	- 0,135	-22.422
26	BRAŠNO T-1600 50/1	100	2	0,00%	0,33	50	1,55	1,77	1,58	1,91	1,90	- 0,012	-1	0,02	1,88	- 0,032	-3
49	BRAŠNO-400 GLATKO 25/1	1.000	40	0,01%	0,33	25	1,55	1,27	1,60	1,93	2,30	0,373	373	0,02	2,28	0,353	353
39001	BRAŠNO-400 GLATKO 50/1	17.150	343	0,15%	0,33	50	1,55	1,78	1,58	1,91	2,33	0,422	7.229	0,02	2,31	0,402	6.886
5	BRAŠNO-400 ZA KOLAČE 25/1	107.550	4.302	0,91%	0,33	25	1,55	1,27	1,60	1,93	1,96	0,031	3.308	0,02	1,94	0,011	1.157
16	BRAŠNO-550 25/1	615.430	24.617	5,22%	0,33	25	1,55	1,42	1,61	1,93	1,97	0,033	20.427	0,02	1,95	0,013	8.118
17	BRAŠNO-550 50/1	4.349.750	86.995	36,93	0,33	50	1,55	1,85	1,59	1,91	1,92	0,009	37.713	0,02	1,90	-0,011	-49.282
19	BRAŠNO-550 RINFUZA	729.200	729.200	6,19%	0,33	1	1,55		1,55	1,85	1,90	0,024	17.260	0,02	1,88	0,004	2.676
21	BRAŠNO-850 25/1	39.550	1.582	0,34%	0,33	25	1,55	1,39	1,60	1,93	1,88	- 0,048	-1.912	0,02	1,86	- 0,068	-2.703
22	BRAŠNO-850 50/1	1.479.550	29.591	12,56%	0,33	50	1,55	1,85	1,59	1,91	1,81	- 0,108	- 160.133	0,02	1,79	- 0,128	-189.724
23	BRAŠNO-850 RINFUZA	509.540	509.540	4,33%	0,33	1	1,55		1,55	1,88	1,80	- 0,076	-38.894	0,02	1,78	- 0,096	-49.084
3	-400(GRIZ) 50/1	510	10	0,00%	0,33	50	1,55	1,77	1,58	1,91			0	0,02	0,28	- 1,932	-985
41	MLINSKI OTPAD PŠENIČNI	163.530	163.530	1,38%	0,33	1	1,55	0,00	0,33	0,30	- 0,027	- 4.490	0,02	0,02	0,28	- 0,047	-7.761
30	POSIJE 35/1	1.892.450	54.070	16,07%	0,33	35		2,03	0,06	0,39	0,89	0,505	954.865	0,02	0,87	0,485	917.016
42	BRAŠNO OTPADNO	1.720	1.720	0,01%	0,33	1			0,00	0,33	1,30	0,973	1.673	0,02	1,28	0,953	1.638
29	PŠENIČNA PREKRUPA OD CJELOVITOG ZRNA 40/1	120	3	0,00%	0,33	40		1,77	0,04	0,37			0	0,02	- 0,02	- 0,392	-47
43776	*NE KORISTITI*PREKRUPA KUKURUZNA 50/1	320	6	0,00%	0,33	50	1,02	1,78	1,06	1,39	0,85	- 0,538	-172	0,02	0,83	- 0,558	-178
43493	*NE KORISTITI*PREKRUPA KUKURUZNA RINFUZA	298.340	298.340	2,53%	0,33	1	1,02		1,02	1,35	0,47	- 0,885	- 263.927	0,02	0,45	- 0,905	-269.894
43730	BRAŠNO KUKURUZNO 50/1	35.700	714	0,30%	0,33	50	1,02	1,77	1,06	1,39	2,04	0,653	23.329	0,02	2,02	0,633	22.615
44324	KLICA 40/1	720	18	0,01%	0,33	40	1,02	1,39	1,06	1,39			0	0,02	- 0,02	- 1,407	-1.013
43510	KRUPICA KUKURUZNA KONZUMNA 25/1	4.125	165	0,04%	0,33	25	1,02	1,27	1,08	1,40	2,57	1,167	4.815	0,02	2,55	1,147	4.732

43492	KRUPICA KUKURUZNA KONZUMNA 50/1	115.950	2.319	0,98%	0,33	50	1,02	1,77	1,06	1,39	2,45	1,060	122.960	0,02	2,43	1,040	120.641
43719	KRUPICA KUKURUZNA PIVARSKA- RINFUZA	346.140	346.140	2,49%	0,33	1	1,02		1,02	1,35	1,84	0,488	169.000	0,02	1,82	0,468	162.077
43527	KRUPICA KUKURUZNA PIVARSKA 50/1	212.250	4.245	1,80%	0,33	50	1,02	1,77	1,06	1,39	2,18	0,794	168.632	0,02	2,16	0,774	164.387
44169	KRUPICA KUKURUZNA ZA PALENTU 50/1	5.750	115	0,05%	0,33	50	1,02	1,77	1,06	1,39	2,30	0,913	5.247	0,02	2,28	0,893	5.132
44039	KUKURUZ MERKANTILNI MLJEVENI 25/1	22.000	880	0,19%	0,33	25	1,02	1,27	1,08	1,40	0,90	- 0,503	-11.062	0,02	0,88	- 0,523	-11.502
44160	KUKURUZ MERKANTILNI MLJEVENI 50/1	100	2	0,00%	0,33	50	1,02	1,77	1,06	1,39	0,90	- 0,487	-49	0,02	0,88	- 0,507	-51
44040	KUKURUZ MERKANTILNI MLJEVENI RINFUZA	631.100	631.100	5,36%	0,33	1	1,02		1,02	1,35	0,70	- 0,640	-	0,02	0,69	- 0,660	-416.364
44068	MLINSKI OTPAD KUKURUZNI	23.320	23.320	0,20%	0,33	1	1,02		1,02	1,35	0,30	- 1,052	-24.438	0,02	0,28	- 1,072	-24.903
	UKUPNO	11.779.365	2.916.403	100%									607.238				369.633

U tablici 6. prikazana je konačna kalkulacija svih mlinskih proizvoda u poduzeću Papuk d.o.o. Navedeni su svi potrebni podaci: proizvedena količina, komadi pojedinih proizvoda, postotak koji pripada određenom proizvodu u ukupno proizvedenoj količini, trošak meljave, masa pakiranja proizvoda, trošak sirovine i trošak vreća (raspoređeno prema ključu).

Do izračuna ukupne cijene sirovine i materijala, dolazi se na sljedeći način:

- Količina u kg množi se s prethodno izračunatom cijenom sirovine (pšenica, kukuruz), na to se dodaje cijena vreća (ukupna cijena vreća / komadi) i sve podijeli s ukupnim kilogramima da bi se dobila jedinična cijena.
- Cijena koštanja suma je troška meljave i ukupne cijene sirovina i materijala.

Na ovakav način dobije se cijena koštanja za sve proizvode mlina. U ovoj tablici kalkulacije postoje i drugi podaci osim izračuna cijene koštanja. To su podaci o prodajnoj cijeni i zaradi na svakome proizvodu posebno. Ti su podaci uvršteni u tablicu kako bi uprava mogla vidjeti kretanje same zarade po pojedinim proizvodima.

Ukoliko se želi vidjeti kolika je zarada, uključuju se i prodajna cijena, RUC (razlika u cijeni) i trošak transporta. Trošak transporta, također je fiksna veličina koja se dobije iz službe prodaje/transporta i jednaka je za sve kulture.

Iz tablice 6. je vidljivo kako je dodan stupac s prodajnom cijenom, na temelju čega se dobiva iznos razlike u cijeni (CK-prodajna cijena), kao i podaci o zaradi po kilogramu. Neto prodajna cijena dobiva se na način da se od prodajne cijene oduzme trošak transporta (koji je jednak za sve artikle). Kada se od neto prodajne cijene oduzme cijena koštanja, dobije se neto – neto RUC. Množenjem količine i neto – neto RUC-a, dobiva se i neto - neto zarada.

Iz svega prethodno navedenog, može se zaključiti kako je izračun cijene u poduzeću Papuk d.o.o. kompleksan i zahtjevan posao. U postavljanju cijena i izradi kalkulacije sudjeluju voditelji poslovnih jedinica mlina, prodaje i financija te se zajednički dogovaraju proračuni na temelju kojih uprava donosi odluke. Iz primjera je vidljivo, kako postoji nekoliko prethodnih izračuna koji se moraju odraditi, da bi se na kraju došlo do traženih podataka vezanih uz samo postavljanje cijena. Na temelju odnosa ukupno prodanih količina i ukupne vrijednosti prodaje dobiva se prodajna cijena po kilogramu. Sumirajući ukupne vrijednosti prodaje s poticajima od

države i nerealiziranim prihodima dobiju se ukupni prihodi od prodaje kulture i to posebno pšenice, posebno kukuruza. Troškovi vezani uz proizvodnju tih kultura (sjeme, gnojivo, zaštitna sredstva, mehanizacija, zakupi zemljišta, gorivo, osiguranje usjeva – samo pšenice, prijevoz, skladištenje te kontrola i nadzor,) dobivaju se zbrajanjem ukupnog troška kultura. Na te troškove dodaju se opći troškovi, te trošak uprave. Ovi se troškovi raspoređuju po ključu. Prema odnosu prihoda i troškova, dobije se dobit ili gubitak po kulturi. Na primjeru iz 2019. godine prikazano je kako je ukupna pšenica ostvarila dobit od 7.764 kuna, a ukupna kultura kukuruza od 1.837.187 kuna.

U radu je također prikazan i izračun cijene radne jedinice mlin i njegovih proizvoda. Navedeno se odnosi na različite vrste brašna, koje poduzeće proizvodi. Izračun je složen, stoga mu prethode izračuni poput troška meljave i troška sirovine (pšenice i kukuruza posebno).

U trošak meljave uračunati su samo troškovi vezani uz radnu jedinicu mlin i to trošak plaća zaposlenika, električna energija, voda, plin, amortizacija, ostali troškovi i interni rashodi. U ostale troškove ubrajaju se primjerice gorivo, smeće, kalo, rasip, lom i kvar, otpis zaštitne odjeće, deratizacija, dezinfekcija i dr. U interni rashod ubraja se trošak skladištenja, održavanja i transporta. Prema organizaciji, poduzeće je ustrojeno na način da je održavanje, transport i skladište posebna organizacijska jedinica. Prema izračunu, potrebno je odrediti i cijenu koštanja sirovine pšenice i kukuruza. Cijena sirovine dobiva se uzimajući u obzir stvarne dobivene količine pojedinih mlinskih proizvoda čije se količine stavljaju u odnos prema vrijednosti nabave pojedinih kultura. Također, i ova dobivena vrijednost unosi se u konačnu kalkulaciju mlina.

Na primjeru pojedinih mlinskih proizvoda, detaljno je prikazan način utvrđivanja pojedinih cijena. Također, vidljivo je kako iz izrađene kalkulacije neki proizvodi ostvaruju manji ili veći dobitak, a neki i gubitak. Premda se prodajna cijena formira ovisno o situaciji na tržištu, kod nekih proizvoda vidljivo je da je cijena koštanja viša od prodajne cijene. To se odnosi na trenutne prilike na tržištu. Nekim su proizvodima pale cijene na tržištu, a poduzeće nije moglo ili stiglo prodati proizvod po višoj cijeni. Navedeno ilustrira primjer koji slijedi.

Brašno od cjelovitog zrna 40/1:

Ukupno je proizvedeno 10.640 kg ili 266 komada (pakiranje od 40 kg), trošak meljave je izračunat ranije i iznosi 0,33 (za sve proizvode), kao i cijena sirovine (pšenice) od 1,55. Ukupan iznos troška sirovine i materijala dobije se kao umnožak iznosa kilograma s cijenom sirovine (ukupna sirovina), tome se dodaje iznos vreća i navedeno se podijeli s iznosom kilograma kako bi se izračunala cijena po kilogramu. Dobiveni iznos u tablici iznosi 1,59. Cijena koštanja dobije se zbrajajući trošak meljave (0,33) i ukupne cijene sirovine i materijala koja iznosi 1,59. Tako se dolazi do iznosa cijene koštanja od 1,92. Oduzimajući od prodajne cijene (1,76) cijenu koštanja (1,92) dolazi se do podatka RUC-a, odnosno razlike u cijeni koja je za ovaj proizvod negativna i iznosi -0,157.

Zarada u kunama (množe se proizvedene količine kilograma i RUC) iznosi -1,666. Ukoliko se izbací trošak transporta, govori se o neto neto prodajne cijene po kilogramu (prodajna cijena – trošak transporta: $1,76 - 0,02$) te se dobije iznos od 1,74. Ukoliko se od te neto-neto cijene oduzme cijena koštanja ($1,74 - 1,92$), dolazi se do podatka neto – neto RUC i on iznosi -0,177. Isto tako, množenjem tog iznosa s proizvedenom količinom u kilogramima, dobiva se podatak neto - neto zarada u kunama koja u ovom primjeru iznosi -1,879.

Može se zaključiti da na artiklu brašna od cjelovitog zrna, poduzeće ostvaruje gubitak od 1,666 kn po kilogramu.

Na identični način prikazani su svi pojedini proizvodi. Analizira se sljedeći proizvod:

Brašno T-400 glatko 25/1:

Ako se uzmu podaci za proizvod brašno glatko T-400 koje je pakirano u vreće od 25 kg, na jednaki se način kalkulacijom dolazi do iznosa RUC-a od 0,373. Vidljivo je kako poduzeće na ovom proizvodu ostvaruje zaradu od 373 kn po kilogramu. Uspoređujući svaki pojedini proizvod asortimana ove poslovne jedinice, može se zaključiti kako se proizvodi koji ostvaruju gubitak „pokrivaju“ iz proizvoda koji donose dobit. Izračunom ukupne zarade, na bazi svih proizvoda, dobit iznosi 607.238 kn. Ovdje se govori o kompletnom asortimanu prema kompletnim proizvedenim količinama. Profitabilnost poslovne jedinice mlin gleda se ukupno, sumirajući sve proizvode koje ona proizvodi, kako od pšenice, tako i od kukuruza. Pojedini proizvodi gledaju se samo kao ogledni primjerak kako bi se dobio uvid u kojim dijelovima

poslovanja je moguće poboljšanje. Također, navedeno služi kao podatak upravi o doprinosu pojedinog proizvoda ukupnoj poslovnoj jedinici i ukupnom poduzeću.

Vidljivo je kako su u poduzeću Papuk d.o.o. izračuni cijene koštanja prilično kompleksni, posebice u primjeru utvrđivanja cijene koštanja mlinskih proizvoda. Važno je utvrditi za početak koliki je trošak meljave, a također i cijenu sirovine budući da se ona dobije dijelom iz vlastite proizvodnje, a dijelom se nabavlja putem tržišta. Kada se utvrde ti troškovi, u sami izračun uvrste se proizvedene količine i dolazi se do krajnjeg izračuna cijene koštanja.

Iz prikazanog, vidljivo je na koji način poduzeće Papuk d.o.o. dolazi do podataka i do samoga izračuna cijena svojih proizvoda. Može se reći, kako u se u poduzeću koristi troškovna metoda određivanja cijena. S ciljem izračuna cijene koštanja proizvoda stavljaju se u omjer ukupni troškovi koji ulaze u proizvodnju i proizvedene količine. Cijena proizvoda koji su specifični (kukuruz, pšenica) uvelike ovisi o kretanju na tržištu, stoga poduzeće mora prilagođavati svoju proizvodnju kako bi bilo profitabilno. Primjerice, cijene inputa rastu (gorivo, zaštita, osiguranje, rad), a cijene pšenice i kukuruza na tržištu ne moraju rasti proporcionalno, stoga se u prodajnu cijenu proizvoda mora uklopiti cijena koštanja da bi poduzeće bilo konkurentno na tržištu.

Trenutnim izračunima cijene koštanja obuhvaćeni su svi parametri koji su mjerljivi na optimalan način. Opći troškovi i troškovi uprave raspoređuju se po ključu i oni kao takvi ulaze u samu cijenu koštanja proizvoda. To se posebice odnosi na izračun cijene koštanja pšenice i kukuruza. Kod izračuna mlinskih proizvoda nije ukalkuliran trošak uprave. U ovome se izračunu gleda radna jedinica mlin kao zasebna jedinica, a ne kao dio cjeline poduzeća.

5. Rasprava

U radu se razrađuje tema određivanja cijena proizvoda, pri čemu je analizirana teorijska podloga, uključujući ključne čimbenike koji utječu na formiranje cijena. Teorijski pristup uključuje različite metode i pristupe u postavljanju cijena, što daje podlogu za razumijevanje primjene tih metoda u poslovnoj praksi, posebno u specifičnim sektorima poput poljoprivredne i prehrambene industrije. Teorijska podloga omogućuje dublje razumijevanje ekonomskih principa i mehanizama koje poduzeća koriste u odlučivanju o cijenama, a to je posebno važno za sektore u kojima su cijene sirovina i gotovih proizvoda podložne velikim fluktuacijama.

Formiranje cijena složen je proces na koji utječe niz čimbenika, uključujući interne troškove poduzeća, tržišne uvjete, konkurenciju, kupčevu percepciju vrijednosti i regulatorni okvir. Cijene su rezultat strategije koja uzima u obzir kako kratkoročne tako i dugoročne ciljeve, a često su kompromis između postizanja profita i prilagodbe tržišnim uvjetima. Kod formiranja cijena u poduzećima, važnu ulogu igraju troškovno orijentirane metode, tržišno orijentirane metode te konkurentski orijentirane metode, koje omogućuju fleksibilnost i prilagodljivost tržišnim uvjetima.

Troškovi su jedan od temeljnih čimbenika koji utječu na postavljanje cijena, a obuhvaćaju sve operativne troškove potrebne za proizvodnju i distribuciju proizvoda. Troškovno orijentirana metoda, koja uključuje dodatak željene marže na ukupne troškove, često se koristi kao osnovna strategija u formiranju cijena. Ova metoda omogućuje poduzeću pokrivanje troškova i ostvarenje određene razine profita. Ipak, ova metoda ima svoja ograničenja jer ne uzima uvijek u obzir promjene u potražnji niti poziciju konkurenata.

Tržišno orijentirane metode prilagođavaju cijene prema trenutnim uvjetima na tržištu. Ova metoda posebno je važna u sektoru poput poljoprivredne industrije, gdje tržište može brzo reagirati na sezonske promjene, klimatske uvjete, te promjene u ponudi i potražnji. U takvim uvjetima, poduzeća su često prisiljena prilagoditi svoje cijene kako bi zadržala tržišni udio i konkurentnost.

Konkurentski orijentirane metode, koje se temelje na analizi cijena konkurencije, također su važan faktor, jer omogućuju poduzeću da svoje cijene prilagodi tržišnim standardima i time zadrži ili poboljša svoju poziciju.

Prikaz formiranja cijena u poduzeću Papuk d.o.o. iz Našica pruža realan primjer kako se teorijski koncepti mogu primijeniti u poslovnoj praksi. Poduzeće Papuk d.o.o., koje se bavi proizvodnjom žitarica i mlinskih proizvoda, koristi različite metode za određivanje cijena, ovisno o vrsti proizvoda i tržišnim uvjetima. Prikazom kalkulacija za žitarice, posebno za pšenicu i kukuruz, vidljivo je da poduzeće koristi kombinaciju troškovno orijentiranih metoda i tržišno orijentiranih metoda. Troškovno orijentirana metoda omogućava poduzeću pokrivanje svih relevantnih troškova, uključujući troškove proizvodnje, meljave, skladištenja i distribucije, dok tržišno orijentirana metoda omogućava prilagodbu konačnih cijena prema uvjetima na tržištu.

U radu je prikazan izračun cijene koštanja žitarica na temelju podataka iz 2019. godine. Prikazani su troškovi koji ulaze u cijenu koštanja, uključujući troškove sjemena, gnojiva, zaštitnih sredstava, mehanizacije, zakupa zemljišta, goriva, osiguranja usjeva, prijevoza i skladištenja. Ovi troškovi izravno utječu na cijenu koštanja i ključni su za razumijevanje troškovne strukture u ovom sektoru. Na osnovu ovih kalkulacija, poduzeće Papuk može optimizirati svoje troškove i odrediti minimalnu cijenu po kojoj je profitabilno poslovati. Korištenjem podataka o veličini obrađene površine, proizvedenim količinama i prodanim kilogramima, poduzeće je u stanju izračunati prodajnu cijenu po kilogramu za svaki proizvod. Ova cijena odražava ne samo izravne troškove proizvodnje, već i dodatne troškove poput općih troškova i troškova uprave. Time poduzeće dobiva jasan uvid u profitabilnost pojedinih proizvoda i može prilagoditi svoje strategije prema tržišnim uvjetima. Proizvodnja mlinskih proizvoda uključuje dodatne troškove koji nisu prisutni u proizvodnji žitarica, poput troškova meljave, skladištenja i pakiranja. Izračun cijene koštanja mlinskih proizvoda složeniji je jer zahtijeva uzimanje u obzir različitih parametara, uključujući trošak meljave, cijenu sirovina (pšenice i kukuruza) te troškove proizvodnih operacija. Ovi troškovi detaljno su prikazani u kalkulacijama koje poduzeće koristi za određivanje cijena različitih vrsta brašna. Trošak meljave važan je parametar u izračunu cijene koštanja mlinskih proizvoda, jer uključuje troškove radne snage, električne energije, amortizacije i drugih operativnih troškova.

Ovi troškovi jednaki su za sve proizvode mlina, ali se razlikuju ovisno o vrsti sirovine koja se koristi (pšenica ili kukuruz). Izračun troška meljave temelji se na omjeru ukupnih troškova i proizvedenih količina, što omogućuje poduzeću da dobije točnu cijenu po kilogramu za svaki proizvod.

Na temelju izračuna cijene koštanja i tržišnih uvjeta, poduzeće Papuk d.o.o. određuje prodajne cijene svojih proizvoda. Prodajna cijena često se postavlja nešto iznad cijene koštanja kako bi se ostvarila određena razina zarade. Međutim, kako se cijene na tržištu mogu mijenjati, poduzeće mora biti spremno na prilagodbu cijena kako bi ostalo konkurentno. Na primjeru proizvoda poput brašna od cjelovitog zrna i brašna T-400 glatko, vidljivo je da poduzeće ostvaruje različite razine zarade. Kod brašna od cjelovitog zrna, poduzeće ostvaruje gubitak zbog više cijene koštanja od prodajne cijene, dok kod brašna T-400 glatko ostvaruje pozitivnu razliku u cijeni, odnosno zaradu.

Uspoređivanjem različitih proizvoda, poduzeće može analizirati koji proizvodi donose najveću zaradu te gdje je moguće ostvariti poboljšanja u troškovnoj strukturi ili optimizaciji procesa. Na taj način, poduzeće može prilagoditi svoje strategije i fokusirati se na proizvode koji donose najveću vrijednost. Utjecaj tržišta na određivanje cijena proizvoda i usluga ključan je faktor u poslovanju poduzeća poput Papuk d.o.o. Tržišni uvjeti, uključujući konkurenciju, potražnju, promjene cijena sirovina i sezonske varijacije, direktno utječu na sposobnost poduzeća da prilagodi svoje cijene i ostvari profitabilnost. U radu je istaknuto da su cijene proizvoda u Papuk d.o.o. slobodno formirane na tržištu, pri čemu menadžment poduzeća kontinuirano prati kretanje cijena i donosi odluke u skladu s promjenama. Primjerice, tržište brašna i žitarica podložno je velikim fluktuacijama zbog sezonskih faktora i globalnih cijena sirovina. Kada cijene sirovina rastu, poduzeće je često prisiljeno povećati cijene svojih proizvoda kako bi zadržalo profitabilnost. S druge strane, kada cijene sirovina padaju, poduzeće može prilagoditi cijene prema dolje kako bi zadržalo konkurentnost i privuklo kupce.

Marketinške strategije također igraju važnu ulogu u određivanju cijena. Poduzeće može koristiti različite marketinške alate za povećanje percepcije vrijednosti svojih proizvoda, čime se omogućuje postavljanje viših cijena. Na primjer, brendiranje proizvoda kao visoko kvalitetnog, ekološki prihvatljivog ili domaćeg može povećati spremnost potrošača da plate višu cijenu.

Poduzeće može koristiti različite oblike promocije, kao što su popusti, sezonske akcije i paketi proizvoda, kako bi privuklo različite segmente kupaca i povećalo prodaju.

U uvjetima stalnih promjena na tržištu, važno je da poduzeće Papuk d.o.o. ostane fleksibilno i prilagodljivo. Preporuke za buduće prilagodbe cijena uključuju praćenje tržišnih trendova, kontinuirano optimiziranje troškovne strukture, te istraživanje novih strategija koje mogu povećati konkurentnost. Na primjer, diversifikacija proizvoda i usluga, ulaganje u nove tehnologije za smanjenje troškova proizvodnje, te povećanje efikasnosti u skladištenju i distribuciji mogu pomoći poduzeću da ostane konkurentno i zadrži stabilnu poziciju na tržištu. Kroz prikaz teorijskih i praktičnih aspekata određivanja cijena, jasno je da je ovaj proces kompleksan i zahtijeva uzimanje u obzir različitih čimbenika. U primjeru poduzeća Papuk d.o.o., jasno je kako detaljna analiza troškova i tržišnih uvjeta doprinosi donošenju kvalitetnih odluka o cijenama. Formiranje cijena nije samo pitanje troškova, već uključuje širi spektar čimbenika koji oblikuju tržište i potražnju. Zadržavanjem fleksibilnosti i stalnim praćenjem tržišnih uvjeta, poduzeće može osigurati uspješno poslovanje i dugoročnu održivost.

6. Zaključak

Problematika postavljanja cijena proizvoda i usluga je kompleksna i opširna. Problem postavljanja cijena, prisutan je na svim tržištima i u svim granama proizvodnje. Opće je poznato, kako kod malih poduzeća cijene proizvoda i usluga postavlja vlasnik. On se pri tome najčešće vodi svojim troškovima ili cijenama svojih konkurenata unutar svoje gospodarske grane. Kod velikih poduzeća, postavljanje cijena predstavlja složeniji postupak. Radi se o suradnji nekoliko poslovnih jedinica, menadžera i uprave, koji zajednički postižu dogovor oko definiranja cijena u poduzeću.

Poduzetnici i menadžeri ne obraćaju dovoljno pažnje na način formiranja cijena. Najčešće se vode svojim troškovima i postavljaju cijene kako bi one pokrile trošak uz dodatak željene zarade. Tržište postaje segment koji se osluškuje i samo ponekad uzima u obzir. Budući su čimbenici oblikovanja cijena različiti, kako je u radu i prikazano, podijeljeni su u najširem smislu na unutarnje i vanjske. Unutarnji čimbenici su oni koji se nalaze unutar samoga poduzeća, kao što su troškovi, marketinški ciljevi i organizacijski čimbenici. To su oni na koje menadžment i uprava poduzeća može utjecati i kontrolirati ih. Vanjski čimbenici su svi oni izvan poduzeća, a koji ipak utječu na njega. Na njih menadžment može vrlo malo ili gotovo nikako utjecati. Njima se poduzeće mora prilagoditi. Tu se ubrajaju gospodarski, politički, pravni, demografski, kulturni, tehnološki, društveni i međunarodni čimbenici. Vrlo je važno proučiti sve čimbenike, kako bi se donijeli ispravni zaključci prilikom određivanja cijena.

Nadalje, kako bi poduzeće dobro odredilo cijenu svojih proizvoda ili usluga, trebalo bi postaviti realne cjenovne ciljeve. Potrebno je odrediti potražnju za svojim proizvodima ili uslugama, napraviti dobru procjenu troškova i analizu svojih konkurenata. Pri tome je važno biti što realniji, kako bi dobiveni podaci na odgovarajući način odražavali željeni smjer poduzeća. Postavlja se pitanje, koliki je utjecaj tržišta na formiranje cijena. Smatra se da je ono jedan od vrlo važnih čimbenika, koji govori na koji način cijene proizvoda ili usluga trebaju biti postavljene da bi proizvod ili usluga konkurirao na tržištu i da bi poduzeće poslovalo profitabilno. Poduzeće nakon analiza i procjena tržišta, konkurencije i ostalih čimbenika mora donijeti odluku, kojom će metodom odrediti cijenu. Razlikuju se troškovno, tržišno i konkurentski orijentirane metode.

Troškovno orijentirane metode temelje se na izračunima troškova poduzeća, pri čemu najčešće ne uzimaju u obzir kretanje ponude i potražnje niti konkurencije. Pretpostavlja se da uvijek postoji potreba, ili potražnja za tim proizvodom ili uslugom. Tržišno orijentirane metode odnose ne na uvjete na tržištu. U ovom se slučaju poduzeće prilagođava tržištu i svoje troškove podređuje prevladavajućim cijenama kako bi bilo profitabilno. U konačnici, kada se govori o konkurentskim metodama, poduzeće kao orijentir koristi cijene konkurencije i na taj način prilagođava svoje poslovanje i određuje svoje cijene. Smatra se da su sve metode u manjoj ili većoj mjeri zastupljene pri određivanju cijena, što ovisi i o gospodarskom sektoru.

Veliki utjecaj na formiranje i određivanje cijena proizvoda ili usluga imaju i razne marketinške aktivnosti. Dobro brendiranje proizvoda ili usluge koje poduzeće nudi, može značiti i višu cijenu na tržištu i posljedično veći profit poduzeća.

U drugome dijelu ovoga rada analizirao se primjer formiranja cijena u poduzeću Papuk d.o.o. iz Našica. Na primjeru stvarnih izračuna, prikazan je proces utvrđivanja cijena i profitabilnost žitarica pšenice i kukuruza i koji sve elementi ulaze u izračun cijene tih proizvoda. Također, prikazan je i proces određivanja cijena brašna unutar poslovne jedinice mlin. Mlin proizvodi više vrsta brašna od pšenice i kukuruza te se na temelju kalkulacija izračunala cijena pojedinih vrsta proizvoda. Temelj određivanja cijena, jednak je za sve tipove brašna. Temelj je trošak meljave i trošak, odnosno, cijena sirovine (pšenice ili kukuruza). Iz navedenog se može zaključiti da cijena svakog pojedinog proizvoda ima drugačiju vrijednost, a i značenje za poslovni subjekt. Neki proizvodi donose gubitak poslovnom subjektu, a na nekima se ostvaruje veći ili manji profit. Važno je napomenuti, kako se svi proizvodi promatraju skupno i da se gubitak na nekim proizvodima pokriva iz dobitka na drugim proizvodima. U Republici Hrvatskoj je na snazi Odluka o izravnim mjerama kontrole cijena određenih proizvoda u trgovini na malo koju je donijela Vlada Republike Hrvatske. Budući da se radi o razdoblju rastuće inflacije, Vlada Republike Hrvatske zaštitila je građane ograničavajući cijene nekih osnovnih proizvoda. Među zaštićenim cijenama, našle su se i cijene osnovnih vrsta brašna (primjerice brašno T-550 glatko i brašno T-400 oštro), koje imaju utjecaj na poslovni subjekt. U navedenim uvjetima, poslovni subjekt mora djelovati unutar strukture svoje organizacije, kako bi se prilagodio novonastaloj situaciji.

Veliki postotak poslovnih subjekata, samostalno određuje cijene svojih proizvoda ili usluga. Poslovni subjekt se pri tome vodi troškovima koje ima i ciljevima koje želi ostvariti, bilo da se radi o dobrom pozicioniranju svojih proizvoda ili usluga, o dobiti, dugoročnom opstanku na tržištu ili nekom drugom cilju. Također, sve više menadžera postaje svjesno, kako i tržište ima utjecaj na određivanje cijena proizvoda ili usluga, time i na poslovni subjekt.

Utjecaj tržišta prisutan je u većoj ili manjoj mjeri, a smatra se da se tome utjecaju poslovni subjekt mora prilagoditi jer ne može neposredno djelovati ili utjecati na njega. Kroz primjer poduzeća Papuk d.o.o. vidljivo je kako je utjecaj tržišta na formiranje cijena velik. Tržište određuje raspon cijena, a poslovni subjekt mora svoje troškove, ali i cijene svojih proizvoda prilagoditi njegovom utjecaju.

Ograničenja istraživanja u području formiranja cijena u poduzećima, poput primjerice u poduzeću Papuk d.o.o., uključuju ograničen pristup potpunim podacima o strukturi troškova, pogotovo u slučajevima kada su specifični podaci poslovne tajne. Nadalje, inflacija i politički čimbenici (npr. Vladine odluke o kontrolama cijena) često brzo mijenjaju tržišne uvjete, što otežava dugoročno planiranje cijena. Specifičnost sektora poljoprivrednih proizvoda, gdje cijene osnovnih sirovina poput pšenice i kukuruza često variraju zbog sezonskih uvjeta i globalnih tržišnih promjena, također predstavlja izazov.

Preporuke za daljnja istraživanja uključuju proširivanje analize na različite gospodarske sektore kako bi se ustanovili specifični pristupi formiranju cijena u različitim industrijama. Također bi bilo korisno istražiti utjecaj digitalnih alata i analitičkih metoda (npr. big data i umjetna inteligencija) na prilagodbu cijena tržišnim uvjetima. Daljnja istraživanja mogla bi se fokusirati i na percepciju potrošača u vezi s cijenama, kao i na ispitivanje psiholoških faktora koji utječu na spremnost potrošača da plate višu cijenu za proizvode i usluge s dodatnom vrijednošću (npr. lokalni proizvodi, ekološki proizvodi).

Literatura

1. Alexander Hamilton Institute (2000). *Upravljanje marketingom i prodajom: kompletni vodič*. Zagreb: Potecon.
2. Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
3. Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. N.Y.: McGraw-Hill.
4. Baban, Lj. (1991). *Tržište*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
5. Bahtijarević-Šiber, F. i Sikavica, P. (2001). *Leksikon menadžmenta*. Zagreb: Masmedia.
6. Baletić, Z. (1995). *Ekonomski leksikon*. Zagreb: Leksikografski zavod „M. Krleža“ i Masmedia.
7. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan-Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
8. Gulin D., Spajić F. i Spremić I. (2003). *Računovodstvo*. Zagreb: Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika.
9. Hrvatska enciklopedija (2021). *Cijena*. Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža.
10. Jurin, S. i Šohinger, J. (1986). *Teorija tržišta i cijena*. Beograd: Naučna knjiga.
11. Karić, M. (2007). *Ekonomika poduzeća*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
12. Karpati, T. i Ružić, D. (1999). *Razmjenski odnosi u marketingu*. Osijek: Ekonomski fakultet Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
13. Kotler, P. i Keller, K.L. (2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
14. Kotler, P., Armstrong, G. i Saunders, J. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate.
15. Kovačević, B. (2007). *Osnove poslovne ekonomije*. Zagreb: Mikrorad d.o.o.
16. Marin, B. (2003). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
17. Meler, (2013): Upravljanje cijenom. [Online] Raspoloživo na: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-marketingom/wpcontent/uploads/sites/123/2013/04/UM-PREZENTACIJA-8.pdf>. [pristupljeno: 09. rujna 2024].
18. Meler, M. (1992). *Marketing – komuniciranje*. Osijek: Ekonomski fakultet.
19. Mencer, I. (2003). *Strateški menadžment i poslovna politika*. Rijeka: Vita-graf.
20. Milas, G. (2007). *Psihologija marketinga*. Zagreb: Target.
21. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. N.Y.: Free Press.

22. Odluka o izravnim mjerama kontrole cijena određenih proizvoda u trgovini na malo, NN 107/23
23. Papuk d.o.o., Interni materijali, 2024.
24. Pavičić, J., Gnjidić, V. i Drašković, N. (2014). *Osnove strateškog marketinga*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
25. Pindyck, R.S. i Rubinfeld, D.L. (2005). *Mikroekonomija*. Mate.
26. Piri Rajh, S., Rajh, E. (2006). Utjecaj cijene i sniženja cijene na percipiranu kvalitetu. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 4(1), pp. 347-364.
27. Polimeni, R.S., Handy, S.A. i Cashin, J.A. (1999). *Troškovno računovodstvo*. Zagreb: Faber&Zgombić.
28. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*. 86(1), pp. 25-40.
29. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. N.Y.: Free Press.
30. Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. N.Y.: Free Press.
31. Pravilnik o prikupljanju podataka i izvješćivanju o cijenama poljoprivredno-prehrambenih proizvoda (NN 55/2023)
32. Previšić, J. i Bratko, S. (2001). *Marketing*. Zagreb: Sinergija.
33. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (1999). *Međunarodni marketing*. Zagreb: Masmedia.
34. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta.
35. Sabolić, D. (2013). *Uvod u Mikorekonomiku*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
36. Samuelson, P.A. i Nordhaus, W.D. (2010). *Ekonomija*. Zagreb: MATE d.o.o.
37. Schindler, R. (2012). *Pricing Strategies: A Marketing Approach*. USA: SAGE Publications.
38. Sekulić, G. (1993). *Strateško planiranje u uvjetima tržišne globalizacije*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
39. Smith, S. (2003). *Strateg: kako poslovni cilj pretvoriti u uspjeh: suvremeni strateški menadžment u svjetskoj praksi*. Zagreb: M.E.P. Consult.
40. Stacey, R.D. (1996). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*. Rossendale, LANCS, United Kingdom: Pearson Education.

41. Škuflić, L., Turuk, M. (2013). Barijere ulaska malih i srednjih poduzeća u prerađivačku industriju u Hrvatskoj. *Poslovna izvrsnost znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti*. 7(2), pp. 23-40.
42. Weihrich, H. i Koontz, H. (1998). *Menadžment*. Zagreb: Mate.

Popis tablica

Tablica 1. Izračun cijene koštanja pšenice i kukuruza 2019. godine, Papuk d.o.o. (2024)	43
Tablica 2. Izračun troška meljave 01.-12.2019. Papuk d.o.o. (2024)	46
Tablica 3. Prikaz pojedinih troškova u ukupnom zbroju troškova Papuk d.o.o. (2024)	46
Tablica 4. Prikaz količina i troškova proizvodnje za pšenične proizvode Papuk d.o.o. (2024)	49
Tablica 5. Prikaz količina i troškova proizvodnje za kukuruzne proizvode Papuk d.o.o. (2024)	50
Tablica 6. Kalkulacija mlina za pojedine mlinske proizvode Papuk d.o.o. (2024)	52

Popis grafova

Grafikon 1. Cjenovna elastičnost potražnje a) neelastična i b) elastična potražnja	19
Grafikon 2. Vrste troškova i razine proizvodnje (Kotler i Keller, 2008)	21
Grafikon 3. Akumulirana proizvodnja (Kotler i Keller, 2008)	22