Obrazac obrazovnog modula

|  |  |
| --- | --- |
| **Naslov** | DOHVAĆANJE VRIJEDNOSTI U DIGITALNOM OKRUŽENJU |
| **Ključne riječi (meta tag)** | Dohvaćanje vrijednosti, poslovni modeli, digitalno poduzetništvo, inovativne strategije određivanja cijene |
| **Pripremio** | EKONOMSKI INSTITUT, ZAGREB (EIZ) |
| **Jezik** | HRVATSKI |
| **Područje** | *Molimo vas izaberite jedno ili više od ponuđenog:*

|  |  |
| --- | --- |
| Osnove digitalnog poduzetništva |  |
| Program Digitalno poduzetništvo: koje su vještine potrebne i kako ih osnažiti |  |
| Digitalne komunikacije |  |
| Digitalne vještine za upravljanje financijama start-up kompanija |  |
| Digitalne vještine za izgradnju i pozicioniranje brenda start-up kompanije | *x* |

 |
| **Ciljevi/ishodi učenja** |
| 1. Pregled procesa razumijevanja, stvaranja, dohvaćanja i isporučivanja vrijednosti u digitalnom okruženju
2. Opremiti studente s konceptualnim okvirom i analitičkim alatima za donošenje odluka povezanih s dohvaćanjem vrijednosti u neizvjesnom i dinamičnom digitalnom okruženju
3. Razumjeti, procijeniti i kalibrirati strategiju određivanja cijene
4. Razumjeti nove poslovne modele temeljene na inovacijama kroz analize slučaja, najbolje prakse i primjere
 |

|  |
| --- |
| **Opis** |
| Ovaj modul podučava studente temeljnim principima pomoću kojih poduzeće u digitalnom okruženju dohvaća vrijednost. Prvo poglavlje obrađuje pitanje postavljanja primjerene strategije dohvaćanja vrijednosti. Drugo poglavlje predstavlja detalje povezane s opcijama kupnje za kupce. U trećem poglavlju studenti uče o optimalnoj strategiji određivanje cijene. Četvrto poglavlje podučava studente o strategiji dohvaćanja vrijednosti, novim mehanizmima određivanja cijena te strukturi lanca vrijednosti u kontekstu transformacije poslovne okoline i uvođenja digitalnih poslovnih modela. Studenti će na kraju modula biti upoznati s najefikasnijim načinom organizacije resursa novog poduzeća u digitalnom okruženju. Svaka od tema izučava se na analizama slučajeva poduzeća koja predstavljaju disruptivne inovacije u poslovnim modelima i industrijama, poput Ubera, Netflixa, Facebooka, Spotifyja, SurveyMonkeyja itd.Preporučeni je udžbenik Whittington, D. (2018) Digital Innovation and Entrepreneurship. Cambridge, UK, Cambridge University Press. Materijali i struktura modula izvedeni su uglavnom iz temeljnog udžbenika. Dodatna literatura, preporučeni materijali i analize slučajeva navedeni su u poglavlju *Bibliografija i dodatne reference*.  |
| **Sadržaj organiziran na tri razine** |
| 1. **Naziv modula: POSTAVLJANJE STRATEGIJE DOHVAĆANJA VRIJEDNOSTI**
	1. **Naziv cjeline: Što je dohvaćanje vrijednosti?**

Pokretanje nove poslovne ideje, ili kroz novo poduzeće ili kroz postojeću kompaniju, valja biti podržano odgovarajućom strategijom dohvaćanja vrijednosti (Teece i Linden, 2017). Teece i Linder (2017) nadalje objašnjavaju da “*bilo koja privatno ponuđena digitalna usluga treba postaviti temelje, izravno ili neizravno, kroz dohvaćanje vrijednosti koju stvara, ukoliko ima za cilj postati održivo poduzeće. Konkurencija je postala globalna, tehnologija široko rasprostranjena, a poslovne veze sve složenije. Takvo okruženje zahtijeva od menadžera sistemski pristup.*” Pitanje je “*kako poduzeća, posebno ona u digitalnom okruženju, stječu samopouzdanje da su na pravom putu do profitabilnosti kada pokrenu posao?*” Jedan od ključnih koraka koje valja poduzeti kako bi se osiguralo da nova poduzeća postanu i/ili ostanu profitabilna jest uzeti dovoljno vremena za osmišljavanje primjerenog poslovnog modela (Teece i Linden, 2017). Započnimo s poslovnim modelom.Proces dizajniranja određenog poslovnog modela u pravilu je povezan s postojanjem klijenata s neispunjenim ili nedovoljno ispunjenim potrebama, koji su voljni i u mogućnosti platiti potencijalni proizvod ili uslugu. Uspješan poslovni model omogućit će klijentu rješenje koje može ostvariti dovoljno visoku cijenu koja pokriva sve troškove i generira profit dovoljan za podržavanje tvrtke i njenog rasta (Teece i Linden, 2017).Uspješan poslovni model u digitalnom okruženju pokazuje kako i zašto klijenti, dobavljači i partneri međusobno funkcioniraju unutar tvrtke kroz digitalno sučelje. Klijent je obično pozicioniran u središte uobičajenog poslovnog modela.Temeljni cilj stvaranja vrijednosti jest povećanje generirane vrijednosti. Stvaranje vrijednosti se „*odnosi na onaj set aktivnosti koji omogućava klijentima i tvrtkama da progresivno ostvare veću vrijednost“* (Chesbrough et al., 2018). To bi značilo da uspješno dohvaćanje vrijednosti uključuje “*dizajn primjerenog mehanizma upravljanja koji omogućava da stvaranje vrijednosti nadilazi trošak stvaranja vrijednosti te da je višak pravedno raspoređen među partnerima*” (Chesbrough et al., 2018). Sjondin et. al. (2020) pojasnili su da proces dohvaćanja vrijednosti obuhvaća aktivnosti koje omogućavaju tvrtkama i klijentima da utvrde način distribucije stvorene vrijednosti između tvrtke i klijenta. Važan dio inovacije poslovnog modela jest dizajn procesa stvaranja i dohvaćanja vrijednosti. Ključno je da su procesi stvaranja i dohvaćanja vrijednosti prilagođeni i usklađeni jedan s drugim. Tvrtka to radi na sljedeći način:* uključivanjem vrijednosti u ključne korake inovacijskog procesa
* preko pokretanja i strategije tržišta
* uvođenjem cjenovne strategije koja povezuje cijenu s vrijednosti koju tvrtka dostavlja klijentima.

Slika 1. Razlika između stvaranja i dohvaćanja vrijednosti

|  |  |
| --- | --- |
| **Stvaranje vrijednosti** | **Dohvaćanje vrijednosti** |
| razumjeti potrošačke potrebe i vrijednosti | inovirati | oblikovati profitabilne ponude | postaviti i upravljati cjenovnim razinama temeljenima na vrijednosti | prodati na temelju vrijednosti | izvršiti cijenu |

Izvor: <http://www.pricingnerd.com/value-based-pricing-strategy.html>.Digitalno okruženje uključuje sve volatilniju konkurenciju. Koncept poslovnog modela u digitalnom okruženju povezuje inovaciju s procesom dohvaćanja vrijednosti (Teece i Linden, 2017). U tom smislu važno je razumjeti koncept poslovnog ekosustava koji uključuje nekoliko tvrtki koje se natječu i surađuju kako bi stvorile i zadržale nova tržišta i proizvode. Teece i Linden (2017) ističu da “*evolucija sustava tipično ovisi o tehnološkom vodstvu jedne ili dviju tvrtki koje stvaraju platformu oko koje ostali članovi ekosustava oblikuju svoje investicije i strategije.*” Preporučena studija slučaja:* Cordon, C., Shapiro, D., Snejbjerg, L., Stenderup, M., Azimova, A. (2017) Lego in the age of digitization (A), IMD Case Study, dostupno na: <http://www.imd.org/research-knowledge/for-educators/case-studies/lego-in-the-age-of-digitization-a/>

Preporuka za čitanje:* WSJ (2015), The Inside Story of How the iPhone Crippled Blackberry, dostupno na: <https://www.wsj.com/articles/behind-the-rise-and-fall-of-blackberry-1432311912>
	1. **Naziv cjeline: Ciljevi koji pokreću strategiju vrijednosti**

Kada razmišljamo o određivanju cijena, ključno je pitanje “*što tvrtka želi postići strategijom cijena, npr. želi li postići ciljane prihode ili profitne marže, maksimizirati vrijednost stvorenu za klijenta, maksimizirati rast prihoda, maksimizirati kvalitetu, maksimizirati tržišni udio unutar određenog razdoblja itd.*”(Whittington, 2018).Ciljevi koji pokreću strategiju vrijednosti mogu varirati u nekom razdoblju uslijed različitih iskustava i promjena planova ili događaja na tržištu. Whittington (2018) definira sljedeće ciljeve, ovisno o vrsti ponude:* B2C ponude – prikaz porasta vrijednosti za klijenta ima pozitivan utjecaj na vrijednost tvrtke
* B2C i *cloud software* ponude – rast prihoda snažan je pokazatelj vrijednosti tvrtke
* Za tvrtke koje omogućuju platforme za online trgovinu – ukupna vrijednost prodaje preko platforme tijekom određenog razdoblja može biti snažan pokazatelj uspjeha.

Preporučena studija slučaja:Sastre, I., Vroom, G. (2018): Spotify in 2016: Facing Increased Competition, Harvard Business Publishing* 1. **Naziv cjeline: Procjena utjecaja tržišnih sila**

Porter model pet konkurentskih sila široko je rasprostranjen analitički model koji se koristi za analizu strukture industrije u kojoj tvrtka djeluje te korporativne strategije tvrtke. Ovaj se model često koristi kako bi se izmjerila intenzivnost konkurencije, privlačnost i profitabilnost industrije ili tržišta. Slika 2. Porterov model pet tržišnih silaPorterovih 5 sila - Argus GrupaZa one koji žele znati više: Blocker, C.P., Flint, D.J., Myers, M.B. and Slater, S.F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(2), 216-233. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0202-9>* + 1. **Naziv poglavlja: Procjena kompetitivnih utjecaja tržišnih sila**

Važno je razumjeti utjecaj triju tržišnih sila u kontekstu strategija određivanja cijena: * prijetnja od novih tvrtki
* industrijsko rivalstvo
* prijetnja od supstituta.

Tvrtka iskorištava prednost prvog pokretača (engl. *first-mover*) ako ima pristup tržištu bez postojećih konkurenata. Prednost prvog pokretača stvara prepreku ulasku na tržište potencijalnoj konkurenciji. Prednost prvog pokretača može se ostvariti na jedan od sljedećih načina: * Primijenite strategiju penetracije na način da postavite inicijalnu cijenu na nisku razinu kako bi dohvatili značajan dio tržišta i ostvarili dominantnu poziciju i reputaciju u donosu na ostale sudionike na tržištu.
* Primijenite strategiju pobiranja vrhnja postavljajući početnu cijenu na visoku razinu kako bi ostvarili korist uslijed nedostatka konkurencije. Ova cijena može biti dodatno snižena kako na tržište budu ulazili novi konkurenti.

Borba s konkurencijom u industriji podrazumijeva strategije određivanja cijena na temelju konkurencije, što bi značilo da tvrtka postavlja cijenu u odnosu na konkurente:* U slučaju kada ponuđeni proizvodi predstavljaju jednaku vrijednost za klijente, dvije su moguće strategije:

(1) smanjite cijene (2) ponudite proizvode u paketu kako bi smanjili jedinični trošak za kupca te gradili veću povezanost s kupcima. * U slučaju da se nude različiti proizvodi, dvije su mogućnosti: postavite višu cijenu ili postavite istu cijenu kao i konkurencija (više za isto).

Adresiranje prijetnje od supstituta može biti složeno jer potencijalni konkurent može biti iz drugačije industrije (npr. tradicionalni taksi i Uber). Ovo može biti riješeno kombinacijom sljedećih pristupa:* izgradite izvrstan poslovni model
* pratite potencijalne prijetnje i izračunajte troškove prelaska na alternativu i/ili
* izgradite lojalnost brendu (Whittington, 2018).

Preporučena studija slučaja:Paul W. F., Yemen, G., Weiler, V., Ailawadi, K. (2014) Uber Pricing Strategies and Marketing Communications, Darden School of Business Case Study* + 1. **Naziv poglavlja: Procjena pregovaračkih utjecaja tržišnih sila**

Cjenovne implikacije pregovaračke snage tvrtke povezane su s potražnjom i ponudom. Ponuda* Pregovaračka moć dobavljača utječe na troškovnu bazu, što u konačnici utječe na dostupne cjenovne strategije.
* U slučaju strategije „trošak plus“, cijena se računa kao suma profitne marže i troškova proizvodnje i distribucije. Na ovaj način, kupac može automatski apsorbirati porast troškova.

Potražnja* Pregovaračka moć kupca može utjecati i ograničiti razine cijena.
* Pregovaračka moć kupca može narasti kroz ulaganje u:
	+ visoka sponzorstva
	+ programe izgradnje lojalnosti (kroz rast percepcije vrijednosti)
	+ kroz ponudu partnerskih poslova koji uključuju zajednička ulaganja (Whittington, 2018).
1. **Naziv modula: MOGUĆNOSTI KUPNJE ZA POTROŠAČE**
	1. **Naziv cjeline: Što će potrošač kupiti?**

Proizvod ili usluga može biti pakiran na mnoštvo načina. Pakiranje se u ovom slučaju odnosi na mogućnost kupnje za potrošača (Whittington, 2018). Mogućnost kupnje za potrošača “*može imati značajan utjecaj na spremnost potrošača da kupi proizvod ili uslugu, na proces kupnje te na ostvarene prihode i profitne marže*”(Whittington, 2018). Preporučena studija slučaja:Sastre, I., Vroom, G. (2019) Spotify: Face the Music (2019 Update), Harvard Business Publishing* + 1. **Naziv poglavlja: Licencirane ponude**

Potrošač može kupiti licencu za posjedovanje ili korištenje proizvoda, koja može biti fizička, programska ili kombinacija fizičke i programske. Svaka licenca koja se nudi uključuje uvjete koji određuju je li riječ o:* trajnim licencama ili licencama koje se odnose na određeni period
* licencama koje su ekskluzivno namijenjene određenom kupcu ili licencama koje mogu biti nabavljene od strane mnogih kupaca
* licencama koje mogu biti preprodane ili transferirane s kupca na drugog kupca
* u slučaju licence otvorenog pristupa, pod kojim uvjetima proizvod može biti korišten, modificiran i podijeljen.

Prema uvjetima licence, cjenovna strategija može biti kombinacija sljedećih pristupa:* individualna licenca – licenca se kupuje za svaku osobu koja će koristiti proizvod
* mrežna licenca – licenca se kupuje za određeni broj korisnika
* *enterprise* licenca – licenca se kupuje za ukupnu populaciju korisnika unutar organizacije (Whittington, 2018).
	+ 1. **Naziv poglavlja: Ponude usluga**

Ponuda je pakirana u uslugu, a potrošač se može preplatiti na istu. Ponuda usluga može biti naplaćena na sljedeće načine: * za vrijeme
* za upotrebu
* prema outputu.

Tvrtka oblikuje ponudu usluga na temelju načina na koji upravlja uslugama. Na primjer, ako tvrtka upravlja uslugama na temelju geografskog kriterija, ponude usluga mogu biti kreirane za Service-US, Service-Europe i Service-Asia.* + - 1. **Naziv poglavlja: Plaćanja za pristup posebnoj imovini**

Potrošači su pozvani platiti pristup ili upotrebu posebne imovine poput proizvodnog pogona koji omogućava opremu i specijaliziranu radnu snagu. Uvjeti ugovora će definirati što se pruža prema naplaćenoj cijeni (Whittington, 2018).* + - 1. **Naziv poglavlja: Plaćanje za preuzimanje obveze**

Potrošač može biti pozvan da plati tvrtki u zamjenu za preuzimanje obveze da će tvrtka izbjegavati ili isključiti promotivne aktivnosti na određenom tržištu tijekom određenog razdoblja (Whittington, 2018).1. **Naziv modula: KALIBRIRANJE CJENOVNE STRATEGIJE**

Tvrtke koriste cjenovne strategije kako bi odredile cijene proizvoda i usluga. Cjenovna strategija određuje za koliko će tvrtke prodati vlastite proizvode i usluge. Kalibriranje cjenovne strategije podrazumijeva detaljno razumijevanje proizvoda, tržišta i potrošača. Prema Whittingtonu (2018), pri izboru cjenovne strategije treba uzeti u obzir: * ciljeve strategije dohvaćanja vrijednosti
* implikacije primjenjivih tržišnih sila
* snagu pokazatelja ROI-a i prirodu opcija kupnje za potrošače.

Najčešće cjenovne strategije jesu:* vrijednosno orijentiran pristup
* pristup orijentiran na konkurenciju
* troškovno orijentiran pristup.

Preporuka za čitanje:How pricing strategy helps shape your entire business model: <https://www.intercom.com/blog/pricing-strategy-business-model/>* 1. **Naziv cjeline: Odabir cjenovne strategije**
		1. **Naziv poglavlja: Trošak plus metoda**

To je cjenovna strategija prema kojoj se prodajna cijena određuje kao suma profitne marže i troškova proizvodnje i distribucije. Obično se koristi za ugovore s vladom, poput ugovora u vojnoj industriji. Na primjer, vlada SAD-a koristi trošak plus ugovore kad tvrtke razvijaju nove tehnologije koje se koriste u obrani. * + 1. **Naziv poglavlja: Dinamičko određivanje cijena**

Dinamičko određivanje cijena podrazumijeva to da tvrtka postavi fleksibilne cijene proizvoda i usluga na temelju aktualne potražnje. Obično se koristi u industriji smještaja, zabavnoj industriji, maloprodaji i javnom prijevozu. Svaka od navedenih industrija ima nešto drugačiji pristup dinamičkom određivanju cijene na temelju vlastitih potreba i potražnje za proizvodom. Ovu strategiju obično koriste tvrtke koje mogu iskorištavati dostupne podatke i varijable koje se mijenjaju tijekom vremena. Na primjer, cijene usluga prijevoza, poput Uberovih, dinamički se određuju na način da cijena koja se nudi klijentu ovisi o nizu faktora, uključujući broj trenutnih vožnji i klijenata koji koriste uslugu. Takav pristup određivanju cijena zanimljiv je online trgovcima. Na primjer, tvrtka Amazon je snažno ulagala u razvijanje kompetencija u području analize podataka. Dodatan je primjer industrija smještaja – više cijene naplaćuju se tijekom vrhunca sezone ili tijekom posebnih događaja. U zatišju sezone hoteli mogu zaračunavati cijenu smještaja koja pokriva samo operativne troškove. Ova se cjenovna strategija često povezuje s *fer* pristupom – ako je potrošač svjestan faktora koji utječu na određivanje cijene, u prilici je prilagoditi svoje ponašanje na način da iskoristi uočenu priliku. Ipak, to ne mora uvijek biti slučaj. Na primjer, tijekom pandemije bolesti COVID-19, cijene nekih proizvoda na Amazonu učetverostručile su se zbog povećanje potražnje. Preporuka za čitanje:Amazon je prodavao proizvode s napuhanim cijenama tijekom pandemije, prema podacima nadležnih institucija. <https://www.theverge.com/2020/9/11/21431962/public-citizen-amazon-price-gouging-coronavirus-covid-19-hand-sanitizer-masks-soap-toilet-paper>* + 1. **Naziv poglavlja: Strategija koja u obzir uzima cijene konkurencije**

Razlika između ove strategija i onih temeljenih na vrijednosti mala je, a uobičajene mogućnosti su: * postaviti cijenu ispod one konkurentske
* stvoriti inovativnu cjenovnu strategiju na temelju volumena koja smanjuje jedinični trošak za potrošača, istovremeno osiguravajući njihov interes za većim količinama (Whittington, 2018).

Ako je ponuda različita po nekom kriteriju, mogućnosti su sljedeće:* postaviti istovjetnu cijenu
* postaviti višu cijenu od konkurencije, odnosno primijeniti *premium* strategiju kod iskorištavanja snažnog brenda (Whittington, 2018).

Cjenovne strategije koje uzimaju u obzirom cijene konkurencije obično koriste tvrtke koje prodaju slične proizvode. Koriste se i u slučajevima kada cijena za proizvod ili uslugu dosegne ravnotežnu razinu. Na primjer, hosteli i niskobudžetni hoteli posluju s potrošačima osjetljivim na cijene. Takvi smještajni objekti mogu povećati potražnju smanjenjem cijena jer njihovi klijenti „love“ popuste. U turistički konkurentnim gradovima, niskobudžetni smještajni kapaciteti uspoređuju se s konkurencijom, što vodi snižavanju cijena smještaja.  * + 1. **Naziv poglavlja: Strategija koja se temelji na vrijednosti**

Ovaj cjenovni pristup podrazumijeva da je cijena određena u usporedbi s vrijednosti koja se dostavlja potrošaču. Ovaj pristup korist se na većini tržišta. Pojašnjenje ponude vrijednosti treba biti uvjerljivo. Whittington (2018) ističe da vrijednost proizvoda ili usluge mora biti potvrđena iskustvom potrošača kako bi potrošač bio voljan i dalje platiti proizvod ili uslugu. Ova se metoda najčešće primjenjuje na proizvode dizajnirane da unaprijede vlastiti imidž potrošača. Na primjer, ako trebamo par čizama, možemo odabrati one iz Zare za 50$ ili Pradine za 2.000$. Ako nam je isključivo stalo do toga da imamo obuću, Zara će biti naš izbor. Ako nam je važna moda i imamo dovoljno novca, Prada bi mogla biti izgledniji izbor. Voljnost potrošača da plati određenu cijenu ovisi o vrijednosti koju potrošač povezuje s proizvodom koji treba ili želi, što je u konačnici definirano životnim okolnostima i karakternim osobinama potrošača. * + 1. **Naziv poglavlja: Pobiranje vrhnja**

Kod ove cjenovne strategije tvrtka prvo postavlja relativno visoku početnu cijenu za proizvod ili uslugu, a zatim s vremenom snižava cijenu kako se konkurencija povećava. To je specifično za prve pokretače koji postavljaju visoku početnu cijenu, a zatim je s vremenom smanjuju kako se pojavljuju konkurenti.Cilj strategije pobiranja vrhnja (engl. *price skimming*) jest prikupiti višak potrošača na početku životnog ciklusa proizvoda kako bi se iskoristio monopolistički položaj ili osjetljivost inovatora na niske cijene (Marn i Sur., 2003). Jednom kada se zadovolji potražnja prvih kupaca, tvrtka smanjuje cijenu da bi privukla drugi, cjenovno osjetljiviji segment.Kod ove strategije postoji snažna veza između cijena i intenziteta promotivnih aktivnosti.Učinkovita strategija pobiranja vrhnja zahtijeva promidžbu visokog intenziteta.Prednosti strategije pobiranja vrhnja:* zapažena kvaliteta
* oporavak troškova
* visoka isplativost
* prednosti vertikalnog lanca opskrbe: pomaže distributerima da zarade veći postotak– marža na proizvod koji ima cijenu 500$ daleko je značajnija nego za proizvod s cijenom od 5$.

Nedostaci strategije pobiranja vrhnja:* ako tvrtka ne može opravdati svoju visoku cijenu, potrošači možda neće htjeti kupiti proizvod
* ograničenje obujma prodaje
* neučinkovita dugoročna strategija
* odanost potrošača: ako proizvod prilikom stavljanja na tržište ima cijenu od 2000$, a naknadna cijena nakon nekoliko mjeseci bude 300$, inovatori i korisnici koji rano usvoje proizvod mogu se osjećati pokradeno.

Primjer strategije pobiranja vrhnja jest najnoviji iPhone – Appleove cijene novoobjavljenih proizvoda visoke su. Unatoč tome, na dane kada se iPhonea stavlja u prodaju uvijek postoje redovi ispred Appleovih trgovina.Preporuka za čitanje:Što je strategija pobiranja vrhnja?<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/price-skimming>* + 1. **Naziv poglavlja: Penetracijske (prodorne) cijene**

Kao strategija pobiranja vrhnja, i ovaj pristup iskorištava prednost prvog poteza. U ovom je slučaju strategija postaviti nisku (ili čak nikakvu) početnu cijenu da bi se postigao brz rast tržišnog udjela prije pojave konkurencije.Ovaj pristup pretvara prednost prvog pokretača, tj. prvog poteza u tržišni udio, a ne u kratkoročni prihod. Iz tog razloga, odabir ovog pristupa umjesto pristupa pobiranja vrhnja ovisi o ciljevima koji određuju odluku o određivanju cijena (Whittington, 2018). Ekstremni oblici penetracijskih cijena nazivaju se grabežljivim cijenama (engl. *predatory pricing*).Kako bi se optimalno iskoristila ova strategija presudno je imati plan za iskorištavanje postignutog tržišnog udjela u korist pothvata.Ciljevi strategije penetracijske cijene (engl. *penetration pricing*) uključuju:* zauzimanje tržišnog udjela
* stvaranje odanosti brendu
* pridobivanje korisnika/kupaca od konkurencije
* stvaranje značajne potražnje i
* tjeranje konkurenata s tržišta.

Ova strategija najbolje djeluje u industriji u kojoj:* postoji mala diferencijacija proizvoda
* potražnja je cjenovno elastična
* proizvod je pogodan za masovno tržište (prema tome, i za korištenje ekonomije razmjera). Više na:

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/penetration-pricing/>Prema Whittingtonu (2018), preporučuju se sljedeći pristupi:* „*Predstaviti shemu naplate iz unaprijed najavljenog vremena. Ovaj pristup može uspjeti ako je vrijednost ponude ljepljiva (navlači kupca na ponovnu kupnju ili nastavak korištenja) te će stoga postojati interes kupca da je počne plaćati.*
* *Koristiti postignuti tržišni udio za ostvarivanje prihoda od prodaje podataka iz analize postignutih uvida/spoznaja ili od oglašavanja ili drugog promotivnog aranžmana.*
* *Upotrijebiti ostvareni tržišni udio za privlačenje ulagača koji kupnjom udjela žele utjecati na tržište.*“

Primjer ove strategije jest Netflix – tvrtka je ovu strategiju koristila 2000. godine, kada su korisnici Netflixa mogli unajmiti četiri filma odjednom bez datuma povrata za pretplatnički plan koji je stajao 15,95$. Dodatno, Netflix je odredio cijenu najma od 1$ ili manje po DVD-u za redovne gledatelje filmova, pri čemu je blockbuster naplaćivao oko 4,99$ za jedan trodnevni najam.Preporuka za čitanje:Moore, A. (2019) Netflix’s Generic Strategy, Business Model & Intensive Growth Strategies, dostupno na: <https://www.rancord.org/netflix-business-model-generic-strategy-intensive-growth-strategies-competitive-advantage>Moore, A. (2019) Netflix’s Generic Strategy, Business Model & Intensive Growth Strategies, dostupno na: <https://www.rancord.org/netflix-business-model-generic-strategy-intensive-growth-strategies-competitive-advantage>* + 1. **Naziv poglavlja: *Freemium* cijene**

Ovaj pristup postao je popularan u B2C ponudi softvera: početna razina funkcionalnosti nudi se besplatno (*free*), s opcijama plaćanja nadogradnje za vrhunsku (*premium*) ponudu na profesionalnoj razini koja pruža poboljšane značajke, podatke ili funkcionalnosti (Whittington, 2018).Prednost ovog pristupa je što je riječ o ponudi niskog rizika za kupca zbog mogućnosti isprobavanja ponude i početka rada.Prema Whittingtonu (2018), da bi određivanje cijena freemium pristupom uspjelo, potrebno je uzeti u razmatranje sljedeće važne stvari:* „*Besplatna dostupna ponuda mora biti dovoljno dobra.*
* *Besplatna dostupna ponuda ne smije biti predobra jer u protivnom nema potrebe za nadogradnjom.*
* *Ponuda mora poticati nastavak upotrebe u smislu da će kupac nešto izgubiti ili propustiti ako ne može nastaviti koristiti ponudu.*
* *Dostupne premium ponude moraju dodati stvarnu vrijednost besplatno dostupnom prijedlogu, a ne služiti samo kao ukras – mora postojati jednostavan i očit razlog da se kupac odluči za nadogradnju.*“

Na primjer, SurveyMonkey ima malo drugačiji pristup. U njegovom slučaju, besplatno dostupna ponuda omogućava kupcima (onima koji žele provoditi online ankete) stvaranje i provođenje jednostavnih anketa na ograničenom broju primatelja. Plaćeni dodaci, kroz više razina ponude, uključuju pristup dodatnim sadržajima za oblikovanje koji podržavaju stvaranje relevantnijih anketa, pravima na proširenje broja primatelja i poboljšani sustav izvještavanja i analize.Preporuka za čitanje: 8 Types of Freemium Pricing, <https://medium.com/high-alpha/8-types-of-freemium-pricing-c6cffdf8689d> * + 1. **Naziv poglavlja: Besplatni i otvoreni kod/izvor**

Besplatni i otvoreni kod/izvor nisu isto! Izraz besplatno (*free*) dvosmislen je – može značiti nešto za što je trošak 0, a s druge strane, može značiti nešto što se može koristiti, modificirati ili distribuirati bez ograničenja.Ponuda može biti dostupna bez cijene (za 0) iz različitih razloga, na primjer kao dio:* strategije penetracije cijene
* freemium strategije
* altruistične geste
* aranžmana s otvorenim kodom/izvorom (Whittington, 2018).

Otvoreni kod/izvor ne mora značiti da nema troškova, tj. da je besplatan – proizvod s otvorenim kodom može, ali ne mora imati povezane troškove.Moguće je kombinirati verzije proizvoda s otvorenim i zatvorenim kodovima/izvorima. Primjer uspješnog dvostrukog licenciranja jest Oracleova MySQL baza podataka, gdje je verzija zajednice dostupna uz trošak od 0 pod licencom otvorenog koda, zajedno s nizom funkcionalnijih, opsežnih ponuda s komercijalnom licencom.Whittington (2018) navodi i druge slične primjere:* Red Hat – prodaja pretplata na povezane usluge podrške poput obuke, konfiguracije ili savjetovanja
* Googleovo financiranje za Adblock Plus – financiranje od korporacije koja ima interese u toj ponudi
* Mozilla – prodaja pomoćnih proizvoda u slučajevima kada imidž i vrijednost marke nalažu dovoljnu snagu
* Skype dodaci i Voice over IP pozivi – prodaja zaštićenih proširenja uz ponudu otvorenog koda bez troškova
* praksa odgođene ponude otvorenog koda, pri čemu su povijesne verzije ponuda dostupne pod licencom otvorenog koda bez troškova, a samo najnovije verzije nude se na komercijalnoj osnovi.
	+ 1. **Naziv poglavlja: Dodatne opcije za određivanje cijena**

Dodatne strategije za određivanje cijene jesu: uvodni popusti (engl. *introductory discounts*), probna razdoblja, skupina proizvoda, određivanje cijene prema količini i određivanje cijene prema izbornim (dodatnim) značajkama.**Uvodni popust**Na primjer, mogu se uvesti posebni popusti za prve kupce ili se mogu ponuditi posebni popusti za prve narudžbe novih kupaca. Tvrtka koja razmišlja o ovoj strategiji trebala bi paziti na to da ne stvori presedan kojem će teško pobjeći u budućnosti. Savjet je da treba jasno objasniti takve ponude. Postaviti razumna očekivanja za vjerojatne buduće cijene također može biti korisno.**Probna razdoblja**Ponuda probnog razdoblja ili odobrenja široko se upotrebljava. Kao i kod freemium pristupa, važno je da tijekom bilo kojeg probnog razdoblja ponuda potiče ponovnu upotrebu, tako što će kupac steći stvarni osjećaj da će nešto izgubiti ili propustiti ako je ne nastavi koristiti nakon završetka razdoblja (Whittington, 2018).Preporuka za čitanje:The Pros and Cons of Offering Trial Periods on Your Membership Site, <https://memberpress.com/the-pros-and-cons-of-offering-trial-periods-on-your-membership-site/>**Skupina proizvoda (engl. *bundling*)**Ovu strategija određivanja cijene trgovci obično koriste kako bi ponudili nekoliko različitih proizvoda kao paket. Ova se strategija može koristiti za poticanje rasta prodaje jer kupac kupuje više nego što je prvotno namjeravao. Whittington (2018) objašnjava da je u takvom slučaju kolekcija srodnih ponuda zapakirana zajedno u jednu ponudu za koju je opažena vrijednost veća od zbroja dijelova. Dodatno, kupovna cijena proizvoda može biti u paketu s:* obukom
* višegodišnjom podrškom
* budućim nadogradnjama i
* povezanim uslugama na takav način da se kupca nagovori da kupi cijeli paket i time dobije veću vrijednost.

**Određivanje cijene prema količini (engl. *Volume Based Pricing*)**Korištenje metode određivanja cijene prema količini – raspon cijena – može imati značajnu ulogu prilikom pregovaranja. Whittington (2018) ističe da „*jedna jedinica ponude ima jednu cijenu, dok se cijena s popustom odnosi na kupnju više jedinica; efektivno kupite dvije i jednu dobijete u pola cijene. Tipičan je pristup korištenje cjenovnih raspona, gdje je cijena za pojedinačnu jedinicu x, jedinična cijena kupnje između dvije i pet jedinica je y, jedinični trošak kupnje između šest i petnaest jedinica je z, i tako dalje, gdje z <y <x.*“ Ako su loše oblikovane, cijene određene prema količini mogu dovesti do anomalija cijena, tj. do toga da veće količine sveukupno stoje manje od manjih količina.**Određivanje cijene prema dodatnim (izbornim) značajkama (engl. *optional feature pricing*)**Određivanje cijene prema dodatnim (izbornim) značajkama jest strategija izostavljanja određenih značajki funkcionalnosti ponude iz uobičajenog cjenovnog paketa te dodatne naplate istih. Korisna je ako: (a) su neke značajke po svojoj prirodi specijalizirane i njihova odsutnost omogućuje popust za šire tržište ili (b) se takve usluge mogu ponuditi i u budućnosti ostvariti rast prodaje. Primjerice, pristup koji su usvojili proizvođači pisača koji prodaju pisače na pristupačnoj razini i ostvaruju svoje marže nudeći zamjenske tonere po višoj cijeni (Whittington, 2018). Spomenute opcije mogu se primijeniti u kombinaciji sa strategijom određivanja cijena, kako je prikazano u tablici 1.Tablica 1. Primjenjivost dodatne opcije s pristupima određivanja cijena

|  |  |
| --- | --- |
| **Pristup određivanja cijene** | **Dodatne cjenovne strategije** |
| **Uvodni popust** | **Probna razdoblja** | **Skupina proizvoda** | **Određivanje cijene prema količini ili rasponu**  | **Određivanje cijene prema dodatnim (izbornim) značajkama** |
| **Trošak plus** | N | N | N | N | D |
| **Vrijednosne strategije** | D | D | D | D | D |
| **Dinamičke cijene** | D | D | N | N | D |
| **Strategije temeljene na konkurenciji** | D | D | D | D | D |
| **Pobiranje vrhnja** | D | D | D | D | D |
| **Penetracija** | D | D | D | D | D |
| **Freemium** | N | N | D | D | D |
| **Besplatno i otvoreni izvor/kod** | N | N | D | N | D |

Napomena: D-da: N-ne.Izvor: Whittington (2018).* 1. **Naziv cjeline: Kalibracija cjenovne strategije**

Kalibracija cjenovne strategije provodi se na temelju:* dokazane vrijednosti
* stanja tržišta
* kompetitivnih tržišnih sila i
* plana pristupa tržištu na način da se iskoristi prednost prvih pokretača (Whittington, 2018).

U nekim slučajevima ima smisla prilagoditi razine cijene specifičnim tržišnim segmentima i situacijama. Kako bi potonje funkcioniralo, mora biti usklađeno sa širim planom promocije koji uzima u obzir sve implikacije segmentiranog određivanja cijena. 1. **Naziv modula: INOVACIJA U DOHVAĆANJU VRIJEDNOSTI**

Dohvaćanje vrijednosti (sposobnost tvrtke da ostvaruje profit iz vlastitih transakcija) jedno je od najzanimljivijih aspekata poslovanja. Peter Thiel[[1]](#footnote-1) smatra dohvaćanje vrijednosti jednim od najvažnijih i najmanje jasnih aspekata poslovanja. U svojoj knjizi, *Zero to One*, Thiel kažeda“(…) *kompanija može stvarati dosta vrijednosti bez da sama bude vrijedna. Stvaranje vrijednosti nije dovoljno – morate dohvatiti dio vrijednosti koju stvarate.*“Velika ideja iz njegovog predavanja interpretirana je u zanimljivom članku “*Why Value Capture is the Most Important Business Idea You Haven’t Read Enough About*” (dostupno na: <https://medium.com/evergreen-business-weekly/why-value-capture-is-the-most-important-business-idea-you-haven-t-read-enough-about-c035c657d091>) na sljedeći način: “*Velike tvrtke mogu biti loše tvrtke. Na primjer, aviokompanije u SAD-u pružaju uslugu milijunima putnika i stvaraju stotine milijardi dolara vrijednosti svake godine. U 2012. godini prosječna je cijena karata bila 178$, a aviokompanije su ostvarivale samo 0.37$ po putovanju. Za usporedbu, Google stvara manje vrijednosti, ali dohvaća više. Google je ostvario 50 milijardi dolara u 2012. godini (istodobno avioindustrija ostvarila je 195 milijardi dolara), ali je zadržao 21% prihoda kao dobit, što je 100 puta više od profitne marže avioindustrije te godine. Google zarađuje toliko da vrijedi 5 puta više od čitave američke avioindustrije. Prema ovim brojkama, Google je 100 puta učinkovitiji u dohvaćanju vrijednosti od aviokompanija. Google ima moć jer posjeduje svoje tržište – ima monopol na pretraživanje.”*Peter Thiel – ovo prvo pravilo dohvaćanja vrijednosti jest: *Ako želite stvoriti i dohvatiti trajnu vrijednost, nemojte graditi nediferencirano poslovanje*. Za one koji žele znati više:Thiel je održao predavanje na Stanfordu 2015. (dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=xhjTHYoL-aA)> u kojem je adresirao ovo pitanje.* 1. **Naziv cjeline: Dohvatite više vrijednosti**

Stefan Michel objasnio je u svom članku „*Dohvatite više vrijednosti*“*,* objavljenom u Harvard Business Reviewu, zašto sve više tvrtki obično premalo ulažu u optimiziranje procesa dohvaćanja vrijednosti i koliki gubitci nastaju zbog ovog previda. Važno je napomenuti da su u digitalnoj okolini važne obje vrste inovacija:1. inovacija u kreiranje vrijednosti i
2. inovacija u dohvaćanje vrijednosti.

Na primjer, Michel objašnjava da Facebook ima neospornu sposobnost da stvori vrijednost za svoje korisnike. S druge strane, volatilna cijena dionica Facebooka potvrđuje da je kompanija shvatila kako dohvatiti dovoljno vrijednosti da opravda svoju značajnu tržišnu kapitalizaciju i P/E pokazatelj. Michael predstavlja još jedna primjer – Netflix. Tradicionalni model blockbustera temeljio se na zakasninama. Netflix je uveo model pretplate te dohvatio značajno veće prihode. U spomenutom članku, Michel je predstavio 15 različitih načina kako dohvatiti vrijednost od postojećeg motora kreiranja vrijednosti (slika 3.). Takav je pristup važan korak u razvijanju zajedničkog jezika oko dohvaćanja vrijednosti – koncept poput ponovnog otkrivanja poslovnog modela, objašnjava Michel. Koncept kombinira kategoriju inovacije s mogućim inovacijskih strategijama, pri čemu predstavlja primjere. Slika 3. Koncept za inovaciju dohvaćanja vrijednosti

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Inovacijska kategorija** | **Inovacijska strategija** | **Primjeri** |
| **Mijenjanje cjenovnih mehanizama** | Vrijednosna strategija | Bossard's Ecosyn-Lubric Fasterners |
| Aukcijska | Google AdWordsPersonalizirane tablice na automobilima |
| Cjenovna strategija temeljena na potražnji | The Berliner Republik Restaurant's Beer Exchange |
| Navedi svoju cijenu | Priceline |
| Plati koliko želiš | Panera Bread |
| **Mijenjanje platiše** | Dvostrani tržišni model | 20 Minuten, Cardea |
| Mijenjanje platiše u vrijednosnom smislu | Carbon for Water |
| Interno budžetiranje | IMD programi obrazovanja za menadžera |
| **Mijenjanje nositelja cijene** | Mijenjanje nositelja | Netflix, Nespresso |
| Skupina proizvoda | Telekomunikacije, Avio-kompanije |
| *All-inclusive* ponuda | Kruzeri |
| **Mijenjanje vremenskog horizonta** | Temeljno određivanje cijena | Gillette, Schindler |
| Ročnice | Robne burze |
| **Mijenjanje segmenta** | Targetirano određivanje troškova | Xiametar |
| Samo segmentiranje | Kuponi za namirnice |

Izvor: Michel (2014).* 1. **Naziv cjeline: Novi poslovni modeli**
		1. **Naziv poglavlja: Digitalni poslovni modeli**

Baden-Fuller i Haefliger (2013) objašnjavaju da tehnološki razvoj može olakšati razvoj poslovnih modela. U isto vrijeme, inovacije poslovnih modela ne moraju biti povezane s tehnološkim napretkom. Općenito, poslovni se modeli i tehnologija međusobno isprepliću. Na primjer, kada je osnovan Amazon 1995. godine primijenjena je nova tehnologija kako bi tradicionalni poslovni model, koji je uveo Sears Roebuck, funkcionirao za narudžbu knjiga. Tvrtka Amazon pritom nije izmislila novi poslovni model. Slično vrijedi i za easyJet (jednu od europskih najuspješnijih niskobudžetnih aviokompanija). Kompanija nije izmislila novi poslovni model. Kopirali su poslovni model koji je uveo Southwest Airlines. Amazon i easyJet primijenili su poznati poslovni model i razvili isti na drugačiji način. Suprotno tome, Google je razvio AdWords u 2003., pri čemu je nastala tehnološka inovacija i inovacija poslovnog modela. Google je uveo AdWords (danas: Google Ads) koji omogućava sučelje koje povezuje oglašivače, a čiji odabiri izravno utječu na iskustvo pretraživanja korisnika s druge strane platforme (Baden-Fuller i Haefliger, 2013).Slika 4. pokazuje mapu digitalnih poslovnih modela s primjerima. Slika 4. Mapa digitalnih poslovnih modelaigital-business-modelsIzvor: <https://fourweekmba.com/digital-business-models/>.Preporuka za čitanje: * Baden-Fuller, C. and Haefliger, S. (2013). Business Models and Technological Innovation. Long Range Planning, 46(6), pp. 419-426. <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/5953/1/BadenFullerHaefliger13_openaccess.pdf>
* <https://fourweekmba.com/digital-business-models/>
 |
| **Sadržaj u natuknicama** |
| 1. Strategija dohvaćanja vrijednosti
	1. Što je dohvaćanje vrijednosti?
	2. Ciljevi koji potiču strategiju vrijednosti
	3. Procjena utjecaja tržišnih sila
		1. Procjena kompetitivnih utjecaja tržišnih sila
		2. Procjena pregovaračkih utjecaja tržišnih sila
2. Opcije kupnje za klijente
	1. Što će kupac kupiti?
		1. Licencirane ponude
		2. Ponude usluga
		3. Plaćanja za pristup posebnoj imovini
		4. Plaćanje za obvezu
3. Kalibracija strategije određivanja cijene
	1. Odabir cjenovne strategije
		1. Trošak plus
		2. Dinamičke cjenovne strategije
		3. Strategije temeljne na konkurenciji
		4. Strategije temeljenje na vrijednosti
		5. Pobiranje vrhnja
		6. Strategija penetracijskih cijena
		7. Freemium cijene
		8. Besplatan i otvoreni kod/izvor
		9. Dodatne cjenovne strategije
	2. Kalibriranje strategije određivanja cijene
4. Inovacija u dohvaćanju vrijednosti
	1. Dohvatite više vrijednosti
	2. Novi poslovni modeli
		1. Digitalni poslovni modeli
 |
| **Pojmovnik (5 ključnih pojmova)** |
| **Stvaranje vrijednosti**Stvaranje vrijednosti jest proces koji ima za cilj povećanje generirane vrijednosti. **Dohvaćanje vrijednosti**Dohvaćanje vrijednosti jest proces osiguravanja profita iz stvaranja vrijednosti i distribucije tih profita između sudionika poput klijenata, partnera i firmi (Chesbrough et al., 2018). **Cjenovna strategija**Poslovni subjekti koriste strategiju određivanja cijene kako bi procijenili za koji iznos će prodati svoj proizvod ili uslugu. Kalibracija cjenovne strategije podrazumijeva detaljno razumijevanje proizvoda, tržišta i klijenata. **Opcije kupnje za klijente** Proizvod ili usluga mogu se pakirati u različite oblike. Pakiranje se u ovom smislu smatra opcijom kupnje za klijenta koja može imati značajan utjecaj na odluku o kupnji, na proces obavljanja kupnje te na ostvarene prihode i profite. **Poslovni model**Poslovni model “*artikulira logiku (…) koja pokazuje kako tvrtka stvara i dostavlja vrijednost klijentima [i] ističe arhitekturu prihoda, troškova i profita povezanih s (…) dostavljanjem te vrijednosti”* (Teece 2010, p. 173). Proces dizajniranja određenog poslovnog modela je u pravilu povezan s postojanjem klijenata s neispunjenim ili nedovoljno ispunjenim potrebama, a koji su voljni i u mogućnosti platiti potencijalni proizvod ili uslugu. Uspješan poslovni model omogućit će rješenje klijentu koje može ostvariti dovoljno visoku cijenu koja pokriva sve troškove i stvara profit dovoljan za podržavanje tvrtke i njenog rasta.  |
| **Bibiliografija i dodatne reference** |
| Preporučeni udžbenik: * Whittington, D. (2018) Digital Innovation and Entrepreneurship. Cambridge, UK, Cambridge University Press. Dostupno na: <https://www.cambridge.org/highereducation/books/digital-innovation-and-entrepreneurship/04E395F38895E444C77393D0FC3D1B7D>.

Dodatna literatura: * Baden-Fuller, C., Haefliger, S. (2013) Business Models and Technological Innovation. Long Range Planning, 46(6), 419-426. Dostupno na: <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/5953/1/BadenFullerHaefliger13_openaccess.pdf>.
* Blocker, C.P., Flint, D.J., Myers, M.B., Slater, S.F. (2011) Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(2), 216-233. Dostupno na <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0202-9>.
* Chesbrough, H., Lettl, C., Ritter, T. (2018) Value creation and value capture in open innovation. Journal of Product Innovation Management 35 (6), 930–38.
* Michel, S. (2014) Capture more value, Harvard Business Review, dostupno na: <https://hbr.org/2014/10/capture-more-value>.
* Marn, M.V., Roegner, E.V., Zawada, C.C. (2003) Pricing New Products, The McKinsey Quarterly. 3 (July), 40–49.
* Teece, D.J., Linden, G. (2017) Business models, value capture, and the digital enterprise, Journal of Organizational Design 6, 8.
* Teece D.J. (2010) Business models, business strategy and innovation. Long Range Plan 43(2), 172–194.
* Thiel, P. A., Masters, B. 1. (2014). Zero to one: notes on startups, or how to build the future. [Westminster, MD]: Books on Tape, [2014].
* Sjondin, D., Parida, V., Jovanovic, M., Visnjic, I. (2020) Value Creation and Value Capture alignment in Business Model Innovation: A process View on Outcome-Based Business Model, Journal of Product Innovation Management 37(2).

Preporučene studije slučaja:* Cordon, C., Shapiro, D., Snejbjerg, L., Stenderup, M., Azimova, A. (2017) Lego in the age of digitization (A), IMD Case Study, dostupno na: <http://www.imd.org/research-knowledge/for-educators/case-studies/lego-in-the-age-of-digitization-a/>
* Paul W. F., Yemen, G., Weiler, V., Ailawadi, K. (2014) Uber Pricing Strategies and Marketing Communications, Darden School of Business Case Study
* Sastre, I., Vroom, G. (2018) Spotify in 2016: Facing Increased Competition, Harvard Business Publishing
* Sastre, I., Vroom, G. (2019) Spotify: Face the Music (2019 Update), Harvard Business Publishing

Preporučena dodatna literatura:* Value Capture: WSJ (2015) The Inside Story of How the iPhone Crippled Blackberry, dostupno na: <https://www.wsj.com/articles/behind-the-rise-and-fall-of-blackberry-1432311912>
* Pricing strategy: How pricing strategy helps shape your entire business model, dostupno na: <https://www.intercom.com/blog/pricing-strategy-business-model/>
* Dynamic Pricing: The Verge (2020) Amazon sold items at inflated prices during pandemic according to consumer watchdog, dostupno na: <https://www.theverge.com/2020/9/11/21431962/public-citizen-amazon-price-gouging-coronavirus-covid-19-hand-sanitizer-masks-soap-toilet-paper>
* Price Skimming: What is Price Skimming?, dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/price-skimming>
* Penetrating strategy, dostupno na: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/penetration-pricing/>
* Moore, A. (2019) Netflix’s Generic Strategy, Business Model & Intensive Growth Strategies, dostupno na: <https://www.rancord.org/netflix-business-model-generic-strategy-intensive-growth-strategies-competitive-advantage>
* Freemium pricing: 8 Types of Freemium Pricing, dostupno na: <https://medium.com/high-alpha/8-types-of-freemium-pricing-c6cffdf8689d>
* Trial periods: The Pros and Cons of Offering Trial Periods on Your Membership Site, dostupno na: <https://memberpress.com/the-pros-and-cons-of-offering-trial-periods-on-your-membership-site/>
* Innovation in Value Capture: Evergreen (2015) Why Value Capture is the Most Important Business Idea You Haven’t Read Enough About*,* dostupno na: <https://medium.com/evergreen-business-weekly/why-value-capture-is-the-most-important-business-idea-you-haven-t-read-enough-about-c035c657d091>
* Innovation in Value Capture: Peter Thiel’s lecture at Stanford in 2015, dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=xhjTHYoL-aA>
* Value creation and value capture, dostupno na: <http://www.pricingnerd.com/value-based-pricing-strategy.html>
* Digital Business Model Map, dostupno na: <https://fourweekmba.com/digital-business-models/>

Mrežne stranice:* <http://www.pricingnerd.com/value-based-pricing-strategy.html> ,pristupljeno 15.12.2020.
* <https://fourweekmba.com/digital-business-models/>, pristupljeno 20.12.2020.
 |
| **Povezani materijali** | // |
| **Poveznica na PPT** | Dohvaćanje vrijednosti u digitalnom okruženju |
| **Poveznica na reference** | // |
| **YouTube video (ukoliko postoji)** | // |

1. Peter Thiel poduzetnik je i inovator. Osnovao je PayPal 1998. godine, vodio je tvrtku kao CEO i izveo je na burzu 2002. godine, definirajući novu eru brze i sigurne online trgovine. [↑](#footnote-ref-1)