Aleksandra GRZESIUK

STRATEGIE CENOWE PRZEDSIĘBIORSTW NA RYNKACH MIĘDZYNARODOWYCH
Wybrane aspekty

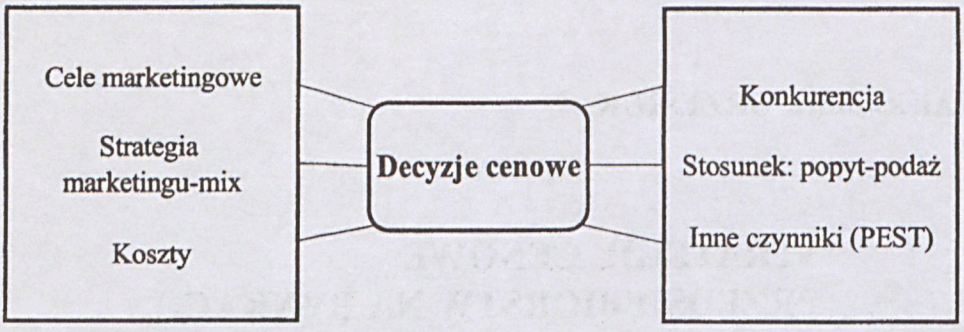
„Każdy produkt ma taką cenę, na jaką (w opinii klientów) zasługuje". To stwierdzenie stanowi niejako motto problematyki cenowej w przedsiębiorstwie w rozumieniu marketingowym. Jednakże nie znaczy to, że neguje aspekty finansowe, kosztowe itp. określenie polityki cenowej to jedno z najbardziej złożonych zadań, przed jakim stają decydenci marketingowi.

W niniejszym artykule zaprezentowano wybrane aspekty związane z polityką cenową przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych. W pierwszej części przedstawiono podstawowe determinanty decyzji cenowych, cele polityki cenowej i ich ograniczenia. Druga część prezentuje wybrane aspekty związane z zarządzaniem cenami na rynkach zagranicznych. W artykule poruszono problematykę standaryzacji i różnicowania cen na poszczególnych rynkach, implikacji różnic kulturowych dla międzynarodowej polityki cenowej, a także zaprezentowano trendy w polityce cenowej obserwowane na rynkach zagranicznych w ostatnich latach.

1. Decyzje cenowe w przedsiębiorstwie

Znaczenie polityki cenowej w przedsiębiorstwie wynika z kilku wskazanych poniżej przesłanek:

- cena jest podstawowym czynnikiem determinującym popyt,
- cena jest jedynym elementem marketingu-mix, który generuje przychody,
- problematyka cenowa charakteryzuje się wieloaspektowością, z szeroką grupą zewnętrznych czynników wpływających na cenę,
- występuje konieczność dostosowywania (zmian) cen w miarę zmian otoczenia.



Rys. 1. Główne czynniki wpływające na decyzje cenowe w przedsiębiorstwie
Źródło: Opracowanie własne

Cena jest jedynym elementem marketingu-mix, który daje przedsiębiorstwu przychód, pozostałe bezpośrednio generują jedynie koszty. Cena jest również jedynym elementem, który przedsiębiorstwo może zmienić w relatywnie krótkim okresie. Nie oznacza to jednak, że decyzje cenowe można podejmować w sposób nieprzemyślany.

W warunkach gospodarki rynkowej zdecydowana większość przedsiębiorstw ma całkowitą autonomię w zakresie kształtowania cen na oferowane produkty i usługi. W wielu przypadkach jednak zjawisko to determinowane jest przez czynniki zewnętrzne, na które firma nie ma wpływu, np. w przedsiębiorstwie produkcyjnym korzystającym z surowców czy półfabrykatów importowanych istotnym elementem wpływającym na decyzje cenowe może być kurs walutowy, który kształtować będzie poziom kosztów w danym asortymencie. Poziom cen determinować mogą także takie zjawiska zewnętrzne, jak koniunktura gospodarcza czy nawet pora roku (w przypadku produktów i usług charakteryzujących się sezonowością sprzedaży).

Jak pokazano na rysunku 1, decyzje cenowe w przedsiębiorstwie determinują zarówno czynniki wynikające z wnętrza przedsiębiorstw, czyli takie, które pozostają pod jego wpływem, jak i czynniki zewnętrzne, niepodlegające modyfikacji. Do pierwszej grupy zaliczyć można cele marketingowe, strategie marketingowe i poziom kosztów w przedsiębiorstwie, do drugiej z kolei aktywność konkurencji na danym rynku, stosunek popytu i podaży czy wreszcie inne czynniki wchodzące w skład analizy PEST.

2. Cele polityki cenowej

Zanim przedsiębiorstwo przystąpi do określania poziomu cen, powinno zdecydować, co chce osiągnąć, jeśli chodzi o konkretny produkt. Strategia cenowa jest

w dużym stopniu zależna od przeprowadzonej segmentacji rynku, charakterystyki wybranego segmentu docelowego oraz od decyzji co do pozycjonowania produktu.

Każdy poziom cen będzie miał inny wpływ na priorytety dotyczące zysków, wielkości sprzedaży, udziału w rynku. Poprzez ustalanie cen można dążyć do osiągnięcia jednego z poniższych celów.

- Pożądana wielkość zysku (kwota, procent wartości sprzedaży, stopa zwrotu poniesionych nakładów)

Wiele przedsiębiorstw próbuje ustalić ceny, które dadzą im maksymalne zyski. Oceniają one popyt i koszty związane z alternatywnymi cenami i wybierają cenę, która daje maksymalne zyski, przypływy gotówkowe lub stopę zwrotu kapitału. Wadami tej metody jest ignorowanie innych elementów marketingu-mix, reakcji konkurentów oraz założenie doskonałej wiedzy na temat zachowania się kosztów i popytu.

- Maksymalizacja udziału w rynku

Przedsiębiorstwa wyznaczające ten cel zakładają, że duża sprzedaż prowadzi do obniżki kosztów jednostkowych i wysokich zysków w długim okresie. Forma ta wiąże się ze stosowaniem w początkowym okresie strategii niskich cen. Czynnikami, które determinują ustalanie niskich cen są:

- rynek wrażliwy na cenę,
- sytuacja, w której koszty produkcji i dystrybucji zmniejszają się wraz z wielkością produkcji,
- przeświadczenie, że niska cena odstrasza konkurencję.

- Przodownictwo jakościowe

Przedsiębiorstwo produkujące wyroby najwyższej jakości może pozwolić sobie na ustalanie ceny na najwyższym poziomie (wysoka cena wzmaga dodatkowo pozytywny wizerunek danego produktu na rynku).

- Budowa image

Image stanowi czynnik wyróżniający przedsiębiorstwo od oferty konkurencji, przy czym można zbudować zarówno wizerunek przedsiębiorstwa „taniego", jak i „drogiego". Do tego wizerunku musi być dostosowana strategia cenowa, obejmująca ceny rzeczywiste oraz system rabatów, opustów, zakupów premiowych itp.

- Konkurencyjność

- Przetrwanie

Firma walczy o przetrwanie, spotykając się z intensywną konkurencją, zmieniającymi się wymaganiami konsumentów lub recesją. W tej sytuacji zyski są mniej ważne. Cena będzie ustalona na poziomie umożliwiającym utrzymanie przedsiębiorstwa „przy życiu".

Dodatkowo można wspomnieć jeszcze o następujących celach polityki cenowej:

- długookresowa stabilizacja rynku,
- atak na konkurencję,
- tworzenie barier wejścia,
- zrealizowanie celów finansowych.

Analizując problematykę celów polityki cenowej należy zaznaczyć, że wskazane wyżej cele w wielu przypadkach wzajemnie się wykluczają. Nie jest więc możliwe jednoczesne realizowanie wielu z nich. Stąd istotne wydaje się przede wszystkim jasne sprecyzowanie oczekiwań przedsiębiorstwa w stosunku do konkretnego produktu w danym okresie i dopiero na tej podstawie podejmowanie decyzji odnośnie do poziomu cen.

Cele przedsiębiorstwa w zakresie polityki cenowej muszą także uwzględniać ograniczenia wynikające z różnych sytuacji rynkowych.

1) Popyt rynkowy jest elementem decydującym o możliwości stosowania poszczególnych strategii cenowych. W zależności od elastyczności, zróżnicowania segmentów czy powiązania: wartość – jakość można podejmować różne decyzje cenowe. Jednocześnie ignorowanie tych czynników prowadzi do nieuchronnej porażki podejmowanych działań.
2) Konkurencyjna polityka cenowa. Możliwość stosowania konkretnej polityki cenowej wynika także z zajmowanej przez firmę aktualnej pozycji rynkowej. Inną politykę cenową stosuje lider, inną pretendent rynkowy. Należy także uwzględnić charakter konkurencji na danym rynku – czy mamy do czynienia z polityką agresywną czy też defensywną.
3) Kanały dystrybucji. Siła przetargowa uczestników kanału dystrybucji często determinuje politykę cenową przedsiębiorstwa. Problematyka ta nabiera szczególnego znaczenia w przypadku rynków zagranicznych, gdzie dystrybucja częściej odbywa się poprzez kanały obce.
4) Różnorodność czynników zewnętrznych, takich jak: czynniki prawne, media, grupy wpływu, polityka itp., wpływających na decyzje przedsiębiorstw, znajduje także swoje odbicie w polityce cenowej. Ich wpływ może być różny na poszczególnych rynkach i w przypadku różnych produktów, jednak nieuwzględnienie go prowadzi do nieodwracalnych skutków dla przedsiębiorstw.
5) Różne potrzeby w zakresie cen w różnym czasie (np. efekt cyklu życia produktu) muszą być uwzględnione przy decyzjach cenowych. Należy przy tym zaznaczyć, że działalność na rynkach zagranicznych daje przedsiębiorstwu w tym zakresie większą swobodę działania – podczas gdy na jednym rynku produkt znajduje się w fazie dojrzałości, co w sposób naturalny może ograniczać marże, na innym rynku może być w fazie wzrostu, co rekompensuje obniżki cen na rynku pierwszym.

3. Międzynarodowe zarządzanie cenami

Wraz z postępującą internacjonalizacją pojawia się problem zarządzania cenami w skali międzynarodowej. W tym zakresie obserwuje się dwa trendy:

- rośnie rola międzynarodowej polityki cenowej w strategii przedsiębiorstwa,
- rozwój technologii zbliża odległe rynki i sprawia, że coraz trudniej prowadzić odrębną politykę cenową w kraju i za granicą przez tę samą firmę.

Szczególne znaczenie polityki cenowej w skali międzynarodowej wynika m.in. z tego, że ceny są najbardziej elastycznym elementem marketingu-mix, ponieważ można je zmieniać stosunkowo szybko. Jednak decyzje cenowe na rynku międzynarodowym muszą uwzględniać szereg czynników dodatkowych, które nie występowały bądź ich znaczenie było marginalne w marketingu krajowym, m.in.:

- poziom dochodów osobistych ludności danego kraju,
- zmiany kursów wymiennych walut,
- wysokość stawek celnych i różnych opłat importowych,
- różne koszty zewnętrzne, tj. opłaty za przewóz towarów, ubezpieczenia, sporządzanie dokumentacji.

4. Ceny zuniformizowane i zróżnicowane

Duże znaczenie w polityce cenowej firmy działającej na rynku międzynarodowym ma kwestia ustalania jednolitej ceny na dany produkt lub ceny zróżnicowanej, uwzględniającej odmienne warunki na poszczególnych rynkach. Podobnie zresztą przedstawia się kwestia sprzedaży produktu, który może być oferowany w formie zestandaryzowanej (jednolity produkt na wszystkich rynkach zagranicznych) lub w formie zaadaptowanej do wymogów lokalnych.

W odniesieniu do kwestii cen, polityka ceny zuniformizowanej (jednolita cena na wszystkich rynkach) najczęściej ustalana jest w centrali danej korporacji międzynarodowej. Argumentem przemawiającym za taką polityką jest dążenie do unikania nieuczciwej konkurencji ze strony pośredników, którzy różnice w cenach między krajami mogliby wykorzystywać poprzez sprowadzanie produktu z krajów, gdzie jego ceny są niższe i sprzedawanie go tam, gdzie są wyższe. Taka sytuacja prowadzi do powstania kanałów dystrybucji produktu w ramach tzw. szarej strefy, która funkcjonowałaby równolegle do sieci dystrybucji producenta i odbierała mu większość klientów[1].

---

[1] Opracowano na podstawie: A. Gwiazda, *Marketing międzynarodowy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Słupsku, Słupsk 1998, s. 87-97.

Wiele korporacji stara się zapewnić ścisłą kontrolę nad cenami swoich produktów markowych. Szczególnie dotyczy to marek globalnych, stąd produkty z tej grupy najczęściej mają ceny zestandaryzowane. Ceny te ustalane są przez centralę danej korporacji międzynarodowej w odniesieniu do cen konkurencyjnych produktów wytwarzanych w poszczególnych krajach. W niektórych firmach przyjmuje się, że cena markowego produktu globalnego powinna być przeciętnie o 20% wyższa od analogicznego najdroższego produktu wytwarzanego przez lokalnego producenta.

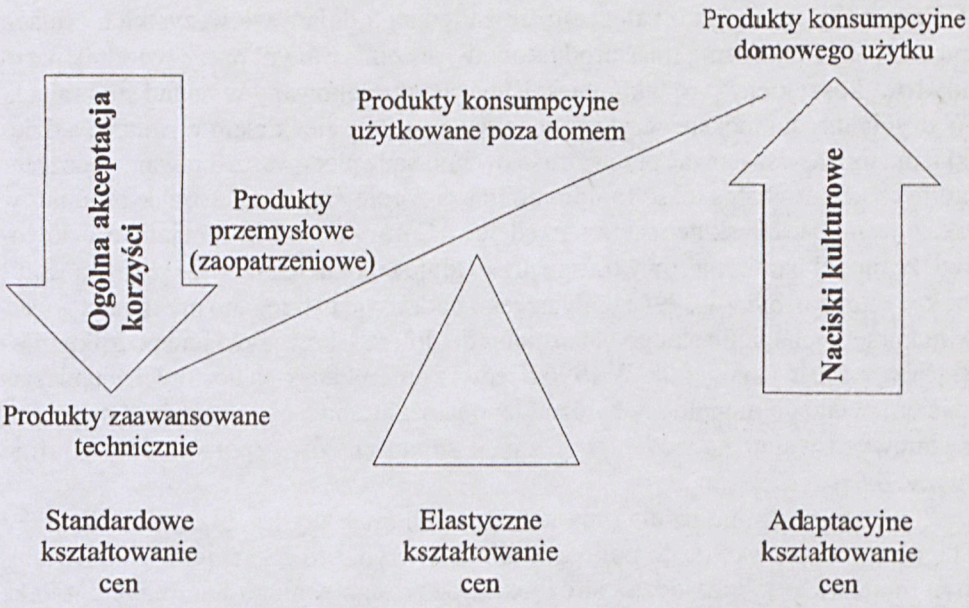
Odmiennym podejściem jest decentralizacja polityki cenowej w danej korporacji międzynarodowej. W praktyce oznacza to, że w pewnych sytuacjach lokalne oddziały firmy prowadzą własną, autonomiczną politykę cenową. Ustalają różne ceny na ten sam produkt w poszczególnych krajach w zależności od istniejącego popytu i poziomu konkurencji na rynku danego produktu. Dzięki decentralizacji polityki cenowej na rynku międzynarodowym przedsiębiorstwo jest w stanie szybciej i elastyczniej reagować na zmiany cen konkurentów. Nie bez znaczenia jest także poziom lokalnych kosztów produkcji i transportu, stopień wykorzystania potencjału produkcyjnego oraz takie wielkości makroekonomiczne, jak stopy procentowe i inflacja.

5. Czynniki kulturowe

Obserwując zachowania przedsiębiorstw w ostatnich latach można stwierdzić, że istotnego znaczenia wśród czynników wpływających na zachowania cenowe na rynkach międzynarodowych nabiera charakter wycenianego produktu. Rynkowe aspekty uwzględniane w kształtowaniu cen produktów zaawansowanych technicznie będą odmienne od tych, które dotyczą produktów związanych z kulturą.

Na rysunku 2 pokazano implikacje dla ustalania cen produktów uszeregowanych według zmieniającego się stopnia uzależniania zakupów od czynników kulturowych i ogólnej akceptacji korzyści. Jedną skrajność stanowią produkty domowego użytku, które wymagają adaptacyjnego kształtowania cen ze względu na dużą podatność na czynniki kulturowe, drugą z kolei produkty zaawansowane technicznie – z cenami standardowymi. Pomiędzy tymi dwiema kategoriami znajdują się produkty przemysłowe (zaopatrzeniowe), w stosunku do których jest potrzebne bardziej adaptacyjne stosowanie cen, i produkty konsumpcyjne użytkowane poza domem, których ceny mogą być przynajmniej częściowo standaryzowane.

Odstępstwa od powyższej klasyfikacji pojawiają się wtedy, kiedy korzyści ekonomii skali w zakresie wytwarzania, badań i rozwoju oraz efektywności, jakie zapewniają produkty globalne, tworzą między produktami krajowymi i globalnymi różnice cenowe na tyle duże, że nie są w stanie im się oprzeć nawet klienci wrażliwi na normy kulturowe. W rezultacie, nawet jeśli ważne czynniki rynkowe wska-



Rys. 2. Strategie cenowe na rynkach międzynarodowych
Źródło: N. Hanna, M.R. Dodge, *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997, s. 273

zują na adaptacyjne kształtowanie cen, przewaga konkurencyjna, jaką można osiągnąć stosując znacząco niższe ceny produktów światowych, skłania do standaryzacji zarówno produktów, jak i cen.

Innym wyjątkiem jest niepraktyczność dostosowywania produktów i cen do każdego rynku krajowego. Niektóre rynki mogą być za małe w porównaniu z innymi rynkami, aby było uzasadnione inwestowanie w indywidualizację produktów. Jeśli to możliwe, elastyczność jest zapewniana przez stosowanie dodatków zwiększających akceptację produktów na mniejszych rynkach krajowych (poprzez dodawanie lub odejmowanie niektórych części produktu lub oferty)[2].

6. Problemy polityki cenowej ostatnich lat

Od 1986 r. brytyjski tygodnik „The Economist" corocznie porównuje ceny hamburgerów Big Mac sprzedawanych w restauracjach McDonald's w kilkudziesięciu krajach świata. Opiera się on na jednym z najstarszych pojęć w ekonomii – paryte-

[2] Opracowano na podstawie: N. Hanna, M.R. Dodge, *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997, s. 272-274.

cie siły nabywczej, czyli założeniu, że za jednego dolara we wszystkich krajach można nabyć taką samą ilość produktów. W prezentowanym przez tygodnik przykładzie „koszykiem" produktów jest Big Mac, produkowany w ponad stu krajach. W oryginalnym indeksie parytet siły nabywczej staje się kursem wymiany, a dzięki temu można oszacować przewartościowanie bądź niedowartościowanie poszczególnych walut w stosunku do dolara. Ten pozornie śmieszny koszyk produktów okazuje się bardzo skutecznym narzędziem. Corocznie wielu specjalistów dowodzi, że model hamburgerowy trafnie przewiduje tendencje kursowe różnych walut na świecie. Tak było w 1995 r., gdy na jego podstawie ostrzegano przed zbyt wysokim kursem jena japońskiego w stosunku do dolara – i rzeczywiście po kilku miesiącach wartość jena spadła. W 1996 r. jeden z amerykańskich uczonych na podstawie omawianego modelu przewidział tendencje kursowe ośmiu spośród dwunastu światowych walut; na siedem wyraźnych zmian kursów – ponad 10% – trafnie przewidział sześć[3].

Z punktu widzenia działań marketingowych takie wyliczenia, które mogłyby stanowić wskazówkę co do polityki cenowej na rynkach zagranicznych, powinny być traktowane z dużą dozą ostrożności. Ceny tego samego hamburgera zależą przecież także od wysokości obciążeń podatkowych w poszczególnych krajach, stawek celnych i co najważniejsze – od polityki danego przedsiębiorstwa. W samym tylko roku 1995, w wyniku olbrzymiej konkurencji na rynku amerykańskim, McDonald's zdecydował się na obniżenie cen swoich produktów o prawie dwie trzecie.

Przykład McDonald'sa nie jest odosobniony. Wiele międzynarodowych przedsiębiorstw stanęło w ostatnim czasie w obliczu światowej deflacji, determinującej, w wielu przypadkach, konieczność dostosowania – co tu oznacza obniżania – cen[4]. Najbardziej podatne na to zjawisko są: branża motoryzacyjna, chemiczna, przemysł mikroprocesorów komputerowych i stalowy. Specjaliści podkreślają występującą tam znaczną nadwyżkę mocy produkcyjnych nad zgłaszanym popytem. Dodatkowo coraz więcej krajów wprowadza politykę deregulacji i przepisy antytrustowe, co może doprowadzić do zmian w strukturze cen głównie w telekomunikacji i cenach energii elektrycznej. Najbardziej aktywny w tym zakresie jest rząd brytyjski, którego decyzje prowadzą do wzrostu importu tańszych samochodów do Wielkiej Brytanii oraz wzmagają konkurencję na tym rynku.

Kolejnym wyzwaniem dla międzynarodowej polityki cenowej przedsiębiorstw jest Internet. Transakcje dokonywane za jego pośrednictwem są kilkakrotnie tańsze (obsługa transakcji) i wygodniejsze dla klienta. Szacuje się, że w 1998 r. obroty handlowe za pośrednictwem Internetu sięgnęły w USA około 1% PKB, co przy

---

[3] Opracowano na podstawie: P. Wujec, *Walutowy hamburger*, „Gazeta Wyborcza" z 14 IV 1996 oraz *BigMacmania*, „Gazeta Bankowa" nr 16 (547) z 17-23 IV 1999.

[4] *How to Live with Falling Prices*, „The Economist" z 12 VI 1999.

wysokiej dynamice ich wzrostu pozwala przypuszczać, że w krótkim czasie może on doprowadzić do standaryzacji cen na rynkach globalnych.

Przedsiębiorstwo może obronić się przed postępującym procesem obniżania cen dwutorowo:

- poprzez kreowanie marek typu premium,
- poprzez obniżanie kosztów.

Oczywiście maksymalną skuteczność można osiągnąć przy równoczesnym zastosowaniu obu technik.

Kreowanie marek typu premium, co pozwala na realizowanie większej marży na pojedynczym produkcie, może odbywać się np. poprzez innowacje. Innowacje pozwalają na podniesienie cen produktów konsumpcyjnych. Przykładem może być najnowszy produkt Gillette, maszynka do golenia Mach 3. Produkt ten jest chroniony przez 35 patentów i kosztuje o 35% więcej niż jego „poprzednik", maszynka Sensor Excel. Mimo to w ciągu sześciu miesięcy od momentu wprowadzenia na rynek maszynka ta stała się najlepiej sprzedającym się tego typu produktem w USA i Europie. Tego rodzaju działania pozwalają przedsiębiorstwu na regulowanie poziomu cen (w tym przypadku przede wszystkim zysku) na rynkach międzynarodowych, w sytuacji gdy podniesienie cen innych (dotychczasowych) produktów jest niemożliwe.

Korzyści zaprezentowanej metody są jednak w dużej mierze uzależnione od kosztów inwestycji. Koncern Gillette zainwestował około 1 mld USD w badania nad nową maszynką i w działania marketingowe. Szacuje się, że nakłady zwrócą się, przy obecnym poziomie sprzedaży, po około 5 latach.

Innowacje wprowadzane w produkcie mogą dotyczyć także warunków (szybkości) dostawy, pomocy technicznej, oferowania produktu dostosowanego do indywidualnych potrzeb klienta czy też wyjątkowego poziomu obsługi.

Drugą metodą, stanowiącą odpowiedź przedsiębiorstw na problematykę cenową na rynkach międzynarodowych, jest dążenie do redukcji kosztów. Szczególnie istotnym zjawiskiem w skali międzynarodowej w tym zakresie są fuzje i przejęcia przedsiębiorstw. Fuzje koncernów Exxon i Mobil czy Daimler Benz i Chrysler częściowo były inspirowane powiększeniem korzyści skali poprzez rozłożenie kosztów badań i rozwoju.

7. Powszechne błędy w decyzjach cenowych

Uwzględniając wszystkie zaprezentowane aspekty problematyki cenowej na rynkach międzynarodowych, warto wskazać na powszechne błędy przy podejmowaniu decyzji cenowych:

- wyłączna orientacja kosztowa,

- nieuwzględnianie zmian na rynku i zmian otoczenia,
- brak synchronizacji z innymi elementami marketingu-mix,
- bazowanie na niewłaściwych danych dotyczących kosztów czy konkurencji.

Wyłączna orientacja kosztowa może prowadzić do ignorowania szans rynkowych, np. wynikających z większej zamożności klientów na danym rynku zagranicznym (a więc prawdopodobnie możliwości realizowania wyższej marży na danym produkcie).

Cena nie jest elementem ustalonym raz i niezmiennym w długim okresie. Powinna podlegać weryfikacji w miarę zmian otoczenia rynkowego. Nieuwzględnianie zmian na rynku jest jednym z podstawowych błędów popełnianych w polityce cenowej.

Krytycznym czynnikiem sukcesu polityki cenowej na rynku międzynarodowym jest także synchronizacja jej założeń z pozostałymi elementami marketingu-mix. Poszczególne elementy polityki produktu, promocji, dystrybucji i ceny muszą być ze sobą wzajemnie powiązane i tylko w takich warunkach działania marketingowe mogą osiągnąć sukces.

Ustalona cena danego produktu czy usługi musi przede wszystkim zapewnić pokrycie kosztów i odpowiedni poziom zysku przedsiębiorstwa. Dla osiągnięcia tego celu niezbędne są precyzyjne dane dotyczące kosztów czy konkurencji. Bazowanie na niewłaściwych informacjach prowadzi do podjęcia błędnych decyzji cenowych.

8. Cena: „nierealne marzenie"

Jak zaznaczono na początku, problematyka cenowa należy do najbardziej złożonych decyzji marketingowych. Złożoność ta wynika przede wszystkim z różnych oczekiwań osób zarządzających przedsiębiorstwem, co wydaje się najlepiej przedstawiać następujący cytat: „Idealna polityka cenowa jest jednocześnie zorientowana na zysk, uwzględniająca koszty, zorientowana na rynek i pozostająca w zgodzie ze wszystkimi celami, jakie może stawiać sobie organizacja"[5].

[5] M. Gabor, *Pricing: Principles and Practices*, Heinemann, 1977.

PRICE STRATEGIES OF ENTERPRISES ON INTERNATIONAL MARKETS
Selected aspects

Summary

„Each product has a price it deserves" (in the opinion of customers). This statement is a kind of motto for the problem of prices in an enterprise in a marketing approach. It does not mean, however, that the statement neglects financial, cost and other aspects. A pricing policy is one of the most complex tasks facing marketing decision makers.

The article presents some selected aspects related to pricing policy of enterprises operating on international markets. The first part presents basic determinants of pricing decisions, objectives and limitations of the pricing policy. The second part presents selected aspects connected with price management on foreign markets. The article touches on standardisation and price differentiation on particular markets, implications of cultural differences for the international pricing policy and also presents the trends in pricing policy which have recently been observed on international markets.