

Paweł Waniowski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

NISKA CENA JAKO NARZĘDZIE KREOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

1. Przesłanki konkurowania niską ceną w Polsce

Wraz ze wzrostem konkurencji po wejściu Polski do Unii Europejskiej nowego wymiaru nabrała konkurencja cenowa. Ogólny spadek cen i dynamiczny rozwój ofert niskocenowych (a więc zaostrenie konkurencji cenowej) to, obok rosnących oczekiwań i wymagań klientów, główny trend wpływający na politykę cenową przedsiębiorstw¹. Dlatego też polskie przedsiębiorstwa muszą traktować cenę jako ważne narzędzie uzyskiwania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Jest to szczególnie widoczne w handlu detalicznym w związku z coraz poważniejszym nasyceniem rynku przez hipermarkety, a równocześnie z rosnącą konsolidacją sieci lokalnych i ofensywą sieci dyskontowych. W tym ostatnim przypadku konkurencja cenowa nasila się w miarę wprowadzania tzw. marek własnych oraz z coraz precyzyjniejszym uwzględnianiem w strategiach marketingowych psychologicznych aspektów cen. Coraz więcej sieci znacznie zwiększa częstotliwość reakcji na zmiany cen konkurentów, dostosowując swoje ceny do cen w innych sieciach nawet w cyklu jednodniowym, szczególnie jeśli zmiana dotyczy najlepiej sprzedających się artykułów o szybkiej rotacji.

Niskie ceny, jako narzędzie kreowania przewagi konkurencyjnej, rozpowszechniły się wraz z rozwojem wielkich ponadnarodowych sieci handlowych na rynku polskim. Można wymienić kilka przyczyn stosowania przez nie niskich cen, są to:²

¹ D. Zapłata, R. Przybył, *Jak przyciągnąć klienta i nie wpaść w pułapkę niskich cen?* „Harvard Business Review Polska” 2006 nr 1, s. 44.

² S. Hollensen, *Global Marketing. A Market-responsive Approach*, Prentice Hall, London 1998, s. 387.

- intensywna lokalna konkurencja,
- niższy poziom dochodów miejscowych konsumentów,
- łatwość konkutowania niską ceną, gdyż koszty stałe są z nawiązką pokryte przez sprzedaż w innych krajach i wejście na nowy rynek może przynieść jedynie dodatkowy dochód, którego uzyskanie jest możliwe właśnie dzięki niskim cenom.

Konkurowanie za pomocą niskich cen będzie miało sens wówczas, gdy słabsi konkurenci nie będą szukać swojej przewagi konkurencyjnej na innych obszarach, lecz szybko podejmą tę rywalizację. Przewagę konkurencyjną zdobędzie wtedy ta firma, której koszty będą spadać wraz ze wzrostem wolumenu sprzedaży (efekt skali), a jej nabywcy charakteryzują się wysoką cenową elastycznością popytu³.

Wzrost znaczenia konkurencji cenowej jest więc związany również z postrzeganiem cen przez nabywców. Nabywcy w Polsce są bardzo wrażliwi na ceny i wiele zmian w otoczeniu interpretują jako zagrożenie dla stabilności cen. Tuż przed wejściem do Unii Europejskiej w marcu 2004 r. w badaniu przeprowadzonym przez Demoskop 75% Polaków uznało, że po 1 maja 2004 r. wzrosną ceny produktów żywnościowych, 66% twierdziło, że wzrosną ceny mieszkań, niewiele mniej przewidywało wzrost cen odzieży i obuwia, a 53% samochodów.⁴ Z badania przeprowadzonego kilka miesięcy później, już po akcesji, wynika, że w większości kategorii Polacy nie zauważyli istotnego wzrostu cen. Wyjątkiem były artykuły żywnościowe (aż 80% uznało, że ceny tych produktów istotnie wzrosły)⁵. Szoku cenowego więc nie było, a stosunkowo nieliczne przypadki gwałtownych wzrostów cen spowodowane były na ogół przyczynami niezwiązanymi z regulacjami unijnymi. Wyższy niż wcześniej wzrost cen niektórych artykułów żywnościowych w ostatnich dwóch latach tylko częściowo da się usprawiedliwić akcesją. O wiele poważniejszą przyczyną były problemy pogodowe w rolnictwie. Wzrost cen paliw był spowodowany z jednej strony rosnącym popytem rozwijającej się w szalonym tempie potężnej gospodarki chińskiej, a z drugiej niestabilną sytuacją polityczną w krajach arabskich, z wojną w Iraku na czele. Obecnie ceny ropy naftowej na rynkach światowych, jak również w Polsce, raczej spadają, a gwałtowny wzrost cen notujemy na rynku budowlanym. I tu również przyczyna tylko częściowo tkwi w tendencji do wyrównywania się cen do podobnego poziomu we wszystkich krajach Unii, a przede wszystkim w niskiej podaży terenów pod budowę, a tym samym silnym wzroście cen za działki budowlane. W ślad za tym idą coraz wyższe ceny materiałów budowlanych i problemy z pracownikami w firmach budowlanych (duża część fachowców wyjechała do pracy za granicę). Przyczyny tego stanu rzeczy mają charakter polityczny, składają się na nie brak planów zagospodarowania przestrzennego i równoczesny brak jakichkolwiek

³ Zob. J. Urbany, *Pricing Strategies and Determination*, [w:] *Marketing. Best Practices*, The Dryden Press, Orlando 2000, s. 514.

⁴ www.demoskop.pl/3_1_027.html.

⁵ www.demoskop.pl/3_1_029.html.

bodźców zmuszających rady miast i gmin do ich uchwalania, a także brak programów stymulujących rozwój budownictwa mieszkaniowego.

Polacy uważają ceny za zdecydowanie najważniejszy czynnik w procesie dokonywania wyborów konsumpcyjnych. Niskie ceny mogą nawet zrekompensować braki w jakości produktu, w poziomie obsługi, a nawet w zakresie wizerunku. Symptomatyczne są wyniki badania przeprowadzonego przez PBS DGA w sierpniu 2006 r.⁶. Wskazują one, że dla Polaków najważniejsze są niskie ceny i uczciwość wobec klientów, a prawie zupełnie nie liczą się instynkty społeczne. Właśnie ze względu na ceny respondenci za najlepszą sieć sklepów uznali Biedronkę, mimo jej problemów wizerunkowych i prawnych (procesy z byłymi pracownikami o złe traktowanie, niezapłacone nadgodziny itp.). W swoich ocenach kierowali się bowiem przede wszystkim ceną, której przypisywali tak duże znaczenie, że inne czynniki okazywały się mało ważne.

Ceny są dla nabywców bardzo ważne, a równocześnie nabywcy dysponują mało precyzyjną wiedzą, aczkolwiek wiedzę tę przywołują i wykorzystują ją podczas zakupów. Precyzja wiedzy o cenach zależy od dwóch czynników⁷:

- od działań podmiotów kształtujących ofertę dla nabywców (np. od struktury asortymentowej i aktywności promocyjnej),
- od wiedzy nabywców, która jest zdeterminowana doświadczeniami z przeszłości, ale również lojalnością wobec marki i różnymi bodźcami, które oddziałują na nabywców. Odpowiednie oddziaływanie i kształtowanie wiedzy nabywców o cenach jest o tyle prostsze, że większość z nich zapamiętuje informacje o cenach, korzystając z pamięci krótkookresowej.

Do tych ważnych czynników należy dodać, iż w Polsce w wielu obszarach jest jeszcze pole do obniżek cen, a tym samym do konkurencji cenowej. W naszym kraju bowiem w wielu branżach konkurencja jest silniejsza niż w większości krajów europejskich. Na przykład na rynku wyrobów tytoniowych funkcjonuje 6 poważnych podmiotów, podczas gdy średnia europejska wynosi 3. Interesująca wydaje się sytuacja na rynku sieci handlowych w Polsce, gdzie nie zdominowały one jeszcze rynku w takim stopniu, jak w większości innych krajów europejskich. GFK Polonia przeprowadziła badanie, z którego wynika, że w Polsce 10 największych detalistów osiągnęło zaledwie 24-procentowy udział w sprzedaży artykułów szybko zbywalnych, podczas gdy w Niemczech i we Francji blisko 87-procentowy, w Czechach 61-procentowy, a w Słowacji 39-procentowy⁸. Należy zatem oczekiwać z jednej strony konsolidacji sieci, a z drugiej intensywniej walki o udziały w rynku, co będzie się odbywało przede wszystkim z wykorzystaniem instrumentów cenowych.

⁶ P. Mazurkiewicz, *Ceny są ważniejsze od uczciwości sklepów*, „Rzeczpospolita” z 26.10.2006, s. B4.

⁷ Zob.: M. Vanhuele, X. Dreze, *Measuring the Price Knowledge Shoppers Bring to the Store*, „Journal of Marketing”, 2002, vol. 66, s. 72-85.

⁸ Rynek detaliczny 2004. Raport GFK Polonia, 2005.

Potencjalne pole do obniżek cen wynika również z tego, że w Polsce ceny są przeciętnie wyższe, niż wskazywałby przypadający na jednego mieszkańca produkt krajowy brutto. Jest to szczególnie widoczne w zestawieniu z Czechami, Słowacją, Węgrami czy też państwami bałtyckimi⁹. Dotyczy to przede wszystkim sfery kultury oraz usług transportowych i turystycznych. Również w zestawieniu z innymi, znacznie bogatszymi państwami Unii Europejskiej występują zaskakujące różnice w poziomie cen. Trudno bowiem wytłumaczyć, dlaczego usługi telekomunikacyjne są u nas o prawie 1/3 droższe niż w bogatej Szwecji, a za większość marek nowych samochodów musimy płacić więcej niż w Danii.

2. Zasady konkurencji cenowej

Konkurencję opartą na niskich cenach można efektywnie stosować, gdy popyt charakteryzuje się wysoką elastycznością cenową. Niska cena powinna zachęcić tak wielu nabywców do dokonania zakupu, żeby był możliwy do osiągnięcia tzw. efekt skali. Oprócz odpowiednio wysokiego poziomu popytu, do warunków, które powinny zostać spełnione, aby konkurowanie niskimi cenami mogło być skuteczne, można zaliczyć:

- relatywną trudność i małą szybkość, z jaką konkurencja jest zdolna do wprowadzenia na rynek konkurencyjnego produktu po podobnie niskiej cenie. Jeśli konkurenci podejmą rywalizację i również obniżą swoje ceny, to może dojść do wojny cenowej, będącej najbardziej wyniszczającą formą konkurencji cenowej;
- koncentrowanie się na dużych segmentach rynku z równoczesną rezygnacją z niewielkich segmentów o specyficznych potrzebach i upodobaniach. Zaspokajanie potrzeb segmentów niszowych jest bardziej kosztowne, stąd mniejsze możliwości obniżania cen;
- ograniczenie asortymentu oferowanych produktów do najszybciej rotujących, których sprzedaż jest łatwiejsza i niesie ze sobą niższe koszty;
- rezygnacja, a przynajmniej ograniczanie dodatkowych usług sprzedażowych i posprzedażowych.

Konkurencja cenowa do niedawna była zarezerwowana dla produktów mniej zaawansowanych technologicznie, których wytwarzanie nie stanowi większego problemu dla firm konkurencyjnych. Barierą, która ma uniemożliwić, a przynajmniej utrudnić im wejście na rynek, jest właśnie niska cena. Taką „klasyczną” wojną cenową była słynna wojna hamburgerowa wywołana przez McDonalda w 1997 r. programem pod nazwą „Kampania 55” (Big Mac za 55 centów)¹⁰. Tak znaczna obniżka nie zawsze jednak może się spotkać z podjęciem wyzwania przez inne sieci w branży. Jeden z głównych konkurentów McDonalda, Taco Bell, sieć specjalizująca się w daniach kuchni meksykańskiej, w odpowiedzi zaczął się wyraż-

⁹ *U sąsiadów jest taniej niż u nas*, „Rzeczpospolita” z 21.07.2006, s. B2.

¹⁰ Zob. C. Muller, *Redefining Value: The Hamburger Price War*, Ithaca, 1997, Vol. 38, s. 62.

niej pozycjonować w kierunku najwyższej wartości. Już kilka miesięcy później rozpoczął realizację „Projektu Złoto”, ulepszając menu i proces obsługi, zaoferował (z sukcesem) wyższą jakość za wyższą cenę.

Obok takich klasycznych wojen cenowych, mamy coraz częściej do czynienia z agresywną konkurencją cenową w branżach, w których najwyższe technologie i jakość mają szczególne znaczenie. Taką walkę stoczyło dwóch potentatów przemysłu lotniczego: Boeing i Airbus. Airbus podjął walkę ze znacznie potężniejszym przeciwnikiem, w stosunku do którego do tej pory występował jedynie jako naśladowca i imitator, a nie jako równorzędnny partner. Wydawało się, że stoi na straconej pozycji, gdyż Boeing to twórca najwspanialszych rozwiązań w pasażerskim transporcie lotniczym, wielokrotny twórca największych samolotów pasażerskich swoich czasów, mający również wielkie sukcesy w lotnictwie wojskowym i znaczny udział w przygotowaniu lotów kosmicznych. Jednak źródłem sukcesu w konkurencji cenowej może być drobny problem, w porę zauważony u konkurenta, który z czasem może się stać potężną barierą. Tak było w tym przypadku. Airbus dostrzegł problemy logistyczne Boeinga, które nasiliły się wraz z poprawą koniunktury i wzrostem zamówień linii lotniczych na samoloty w 1996 r. Brak zintegrowanych systemów logistycznych w Boeingu i konieczność organizowania bardzo kosztownych dostaw interwencyjnych były bezpośrednimi przyczynami gwałtownego wzrostu kosztów. Mimo tego Boeing nie zawsze był w stanie dotrzymać terminów realizacji zamówień, na co negatywnie reagowały linie lotnicze. Airbus, dysponując zintegrowanym systemem informatycznym i dotrzymując terminów, jednocześnie obniżył ceny, rozpoczynając wojnę, którą potentat podjął w celu zwiększenia swojego udziału w rynku. Mając jednak coraz mniej atutów, w konsekwencji tracił swoje udziały i dziś niekwestionowanym liderem w branży jest Airbus¹¹.

Spadek cen, nawet gwałtowny, nie zawsze oznacza wojnę cenową. Na rynku podzespołów elektronicznych (m.in. procesory, nośniki pamięci, konsole) znaczne obniżki cen wywołane są przede wszystkim wzrostem skali produkcji i szybką obniżką jednostkowych kosztów wytwarzania. Wojna cenowa może wystąpić jedynie w handlu tymi produktami.

Zasadą we wszystkich firmach powinno być wywoływanie wojny cenowej dopiero w ostateczności, po dokładnej diagnozie czterech kluczowych zagadnień dotyczących¹²:

- klientów – ich wrażliwości cenowej i wpływu zmian cen na poszczególne segmenty klientów,
- własnej firmy – struktury kosztów, zasobów, możliwości i pozycji strategicznej,
- konkurentów – ich struktury kosztów, możliwości i pozycji strategicznej,
- innych graczy w sektorze, którzy mogą wywrzeć wpływ na wyniki wojny cenowej.

¹¹ Zob. Z. Grzegorzewski, *Największa wojna cenowa*, www.cxo.pl/artykuly/49776.html.

¹² A.R. Rao, M.E. Bergen, S. Davis, *Jak prowadzić wojnę cenową*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2003, s. 107.

Wojnę cenową może wywołać tylko podmiot, który:

- ma przewagę kosztową, a przede wszystkim niskie koszty zmienne,
- nie konkuruje jakością i/lub prestiżowym wizerunkiem,
- przygotowany jest na straty (w większości przypadków już gwałtowne obniżenie ceny o 10% wymaga zwiększenia sprzedaży o co najmniej 50%, a często dużo więcej, aby utrzymać dotychczasowy poziom przychodów).

Poprawa pozycji konkurencyjnej za pomocą ceny, nawet jeśli nie dojdzie do wojny cenowej, związana jest z szeregiem zagrożeń, które przedsiębiorstwa mogą napotkać w wyniku działań czynników zewnętrznych, a które wynikają ze skromnych środków będących w ich dyspozycji. Niskie ceny muszą się opierać na niskich kosztach, w strukturze których przewiduje się zazwyczaj niewielkie środki na usprawnienie produktów, organizację nowych kanałów dystrybucji czy też długotrwałą kampanię promocyjną. W sytuacji, gdy konkurencja różnicuje i uatrakcylnia swoją ofertę, powodując spadek znaczenia ceny jako podstawy wyboru dla nabywców, przedsiębiorstwa stosujące niskie ceny czują się zagrożone, nie mając często możliwości zastosowania odpowiednich działań.

Do zagrożeń wynikających ze stosowania niskich cen można ponadto zaliczyć:

- dość powszechne kojarzenie niskich cen z niską jakością; nabywcy mogą uznać, że niższe niż gdzie indziej ceny związane są z niższą jakością,
- fakt, że niska cena może, co prawda, zapewnić w stosunkowo krótkim czasie znaczny udział w rynku, ale udział ten może być oparty na kruchych podstawach, gdyż nie będzie związany z lojalnością nabywców wobec produktu, marki czy też firmy.

Firmy mogą jednak prowadzić takie działania, nawet jeśli nie są one dochodowe, z kilku powodów¹³:

- 1) w celu obniżenia kosztów produkcji do minimum,
- 2) w celu wejścia na rynek zdominowany już przez inne firmy,
- 3) aby wyrugować z rynku mniejszych konkurentów,
- 4) aby poszerzyć obsługiwany segment nabywców,
- 5) w celu pozbycia się nadmiernych zapasów starego modelu i stworzenia sobie dogodnych warunków do rozpoczęcia sprzedaży nowego.

Tak agresywna wersja strategii niskich cen może mieć charakter krótkoterminowy i obowiązywać do czasu, gdy zakładany cel zostanie osiągnięty.

3. Niska cena w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej na rynku polskim

Akcentowanie niskich cen znaleźć można w reklamach większości najbardziej znanych sieci działających w Polsce. Każda niemal z liczących się sieci hipermarketów promuje się za pomocą niskich cen, tak więc konkurencja między

¹³ J. Myers, *Marketing*, McGraw-Hill, New York 1986, s. 340.

nimi obecnie opiera się faktycznie przede wszystkim na cenie. Jednak tylko jedna z sieci, Leclerc, uczyniła z najniższych na rynku cen integralny element swojej misji, zgodnie z którą ceny koszyka 1500 produktów muszą być niższe co najmniej o kilka procent od porównywalnych artykułów sprzedawanych w sąsiednich sieciach hipermarketów. Więcej sieci stosuje tzw. gwarancje cenowe, czyli zobowiązuje się do tego, że gdy ich nabywca znajdzie w innym miejscu na danym terenie taki sam, ale tańszy produkt, to natychmiast zwróci mu się różnicę między swoją ceną a ceną tego tańszego produktu lub nawet z tego tytułu przyjmie zwrot nabytego dobra.

Akcentowanie niskich cen znajduje swój wyraz w hasłach promocyjnych stosowanych przez sieci:

- „Wszystko i tanio” (Geant),
- „Zbijamy ceny zawodowo” (Auchan),
- „Niskie ceny cały rok” (Champion i Globi),
- „Codziennie niskie ceny” (Biedronka),
- „Wysoka jakość, zawsze tanio” (Lidl),
- „Codziennie taniej” (Plus),
- „Zawsze tanio” (Leader Price),
- „Dzień po dniu niskie ceny” (Castorama),
- „Niskie ceny” (Bricomarche),
- „Nie przepłacaj” (Electro World).

W sieciach zdecydowanie dominuje zatem konkurencja cenowa, realizowana jednak w zróżnicowany sposób. Różnice są wynikiem:

- sposobu informowania o niskich cenach i specjalnych ofertach; większość sieci stosuje promocje gazetowe, choć bywają wyjątki (np. Castorama);
- częstotliwości akcji promocyjnych i głębokości obniżek cen z tej okazji, a także relacji między cenami w czasie promocji i po jej zakończeniu; czasami różnica ta jest minimalna, a w innych przypadkach znaczna;
- odmiennego sposobu traktowania działań merchandisingowych. Na ten czynnik, podwyższający percepcję niskich cen, największą uwagę zwraca sieć Tesco, w której ekspozycja towarów ma być zawsze zgodna z hierarchią podejmowania decyzji przez typowego klienta, a przestrzeń na półce sklepowej dostosowana do tempa rotacji produktów;
- centralizacji lub decentralizacji decyzji cenowych. W niektórych sieciach decyzje cenowe są scentralizowane, w niektórych dopuszcza się możliwość zmiany ceny w pojedynczym hipermarkecie. Taką filozofię wyznaje m.in. wspomniana już Castorama, praktykująca rewizje cen co najmniej raz na tydzień, a w nagłych przypadkach nawet codziennie. Dzięki temu ta sieć jest uznawana za lidera cenowego w branży DIY¹⁴.

¹⁴ DIY (*do it yourself*) obejmuje artykuły budowlane służące do majsterkowania, dekoracji wnętrz i artykuły ogrodowe.

Można uznać, że sieciom DIY łatwiej zarządzać cenami niż hipermarketom i dyskontom. Wynika to z kilku przyczyn:

- wszystkie sieci DIY sprzedają produkty tych samych producentów (wyłączając ograniczoną gamę marek własnych), przez co ceny stają się relatywnie łatwe do bezpośredniego porównania, czego nie można powiedzieć o hipermarketach, w których dostępna jest znacznie bogatsza gama marek, w tym również wyższy jest udział marek własnych;
- większe są możliwości sprzedaży komplementarnej; wśród artykułów spożywczych trudniej oferować klientom zestawy komplementarne;
- w procesie sprzedaży dużą rolę odgrywa bezpośrednio doradztwo techniczne, dzięki czemu uzyskuje się możliwość bezpośredniego wpływu na kształtowanie postaw i preferencji nabywców.

Nie bez znaczenia dla sieci specjalizujących się w sprzedaży artykułów budowlanych, dekoracyjnych i ogrodowych jest fakt stabilizacji ich rynku. Większe zmiany czekają nas w sieciach hiper- i supermarketów oraz sklepów dyskontowych. W najbliższym czasie nastąpi mianowicie konsolidacja na tym rynku. Znikną sklepy holenderskiego Aholda (Albert i Hypernova) oraz francuskiej grupy Casino (Geant i Leader Price), a prawdopodobnie również Billa i Auchan. Nowi właściciele będą się zapewne w większości rekrutowali z innych sieci już funkcjonujących na polskim rynku. Spodziewane jest również pojawienie się największej sieci detalicznej na świecie – amerykańskiego Wal Mart, którego wejście na polski rynek nastąpi najprawdopodobniej poprzez zakup jednej z sieci. Wówczas prawie pewne jest dalsze nasilenie konkurencji cenowej i wyjątkowo drapieżna walka o udział w rynku.

Trudności w zarządzaniu ceną przez sieci DIY wynikają jedynie z większej niż w innych branżach sezonowości sprzedaży. Sieci radzą sobie jednak z tym problemem, podejmując decyzje o dodatkowych promocjach stymulujących sprzedaż poza nominalnym okresem natężenia popytu.

Intensywna konkurencja cenowa, mająca w krótkich okresach nawet charakter wojny cenowej, występuje już od dłuższego czasu na polskim rynku artykułów RTV i AGD. Ostatnio charakter tej konkurencji jeszcze się zaostrzył poprzez wejście na polski rynek kolejnego wielkiego konkurenta, angielskiego Electro World. Prowokująco niskie ceny zastosowane w pierwszych dniach funkcjonowania tej firmy spowodowały natychmiastową reakcję podmiotów od dawna już funkcjonujących, jak Media Markt, Euro AGD, Avans i Saturn. Pojawił się również charakterystyczny dla szczególnie agresywnych metod uzyskiwania przewagi konkurencyjnej poprzez obniżanie cen sposób reakcji konkurencji, mianowicie wysyłanie informacji do mediów o tym, że wyjątkowo niskie ceny stosowane są tylko w odniesieniu do przestarzałych i niemarkowych urządzeń.

Obniżanie cen staje się również cechą tych rynków, na których do tej pory bardziej charakterystyczne było unikanie konkurencji cenowej. Należy do nich rynek prasy codziennej, a konkurencję tę wywołały dwa tytuły należące do niemieckiego

koncernu Axel Springer – „Fakt” i „Dziennik”. Pierwsza z tych gazet, wchodząc na polski rynek w 2003 r. z ceną 1 zł za egzemplarz, wymusiła podobne posunięcie na swoim bezpośrednim konkurencie, „Super Expressie”. Bardziej zaskakująca była decyzja „Gazety Wyborczej”, która natychmiast po pojawieniu się na rynku codziennych gazet opiniotwórczych „Dziennika” (18.04.2006 r.), obniżyła swoją cenę do poziomu 1,50 zł, dostosowując ją do ceny konkurenta. Jest to szczególnie interesujący przypadek, gdyż sprzedaż gazet opiniotwórczych zależy od ich reputacji i jest oparta na lojalności nabywców względem marki. Decyzja „Gazety Wyborczej”, poprzedzona szczegółowymi analizami, pokazuje ogromne znaczenie ceny nawet tam, gdzie przywiązanie do marki powinno, jak się wydaje, odgrywać najistotniejszą rolę.

Konkurencja, a nawet wojny cenowe zdarzają się również na rynkach lokalnych. Charakterystyczny jest tu rynek leków, na którym w 2001 r. zniesiono sztywne ceny urzędowe, zastępując je cenami maksymalnymi. Oprócz tego apteki zaczęły lansować tańsze zamienniki drogich preparatów o podobnej wartości terapeutycznej. Promocyjne ofensywy renomowanych koncernów farmaceutycznych, skierowane głównie do lekarzy, są tylko częściowo skuteczne w związku z przeciwnymi działaniami aptek, a przede wszystkim ich sieci, które prawo klientów do jak najtańszych leków wpisały do swojej misji. Tak postępuje m.in. sieć Euro Apteka, działająca w Wielkopolsce i na Dolnym Śląsku, której placówki w większości zlokalizowane są w centrach handlowych lub przy szpitalach, co umożliwia działalność na zasadzie „duży obrót – mały zysk jednostkowy”, a nawet oferowanie wybranych leków w cenie 1 grosza. W konsekwencji takie apteki zyskują wciąż nowych klientów, rekrutujących się głównie spośród ludzi starszych, o większej wrażliwości cenowej, wśród których popyt na leki jest coraz większy.

Wiele dominujących podmiotów podczas zaostrenia konkurencji cenowej traci lub przynajmniej osłabia swoją pozycję. Dlatego też wykorzystują one swoją przewagę i blokują, jeśli tylko mogą, możliwości obniżania cen również innym firmom. Mistrzem w tego typu działaniach jest Telekomunikacja Polska SA. Od dawna opóźnia udostępnienie swoich łączów innym operatorom, do czego jest zobowiązana, utrudnia procedury zmiany operatora bez zmiany numeru, tłumacząc to bliżej nieokreślonymi problemami technicznymi, a ostatnio nie chce dopuścić do obniżenia cen rozmów do sieci komórkowych, do czego już od dłuższego czasu jest zobowiązana przez Urząd Komunikacji Elektronicznej, instytucję nadzorującą polski rynek telekomunikacyjny.

Ogromna popularność działań cenowych, która charakteryzuje nasz rynek, jest dla wielu firm szansą, ale stwarza też poważne zagrożenia. Konkurencja cenowa prawie zawsze faworyzuje większe podmioty, które straty związane ze zbyt niskimi cenami na jednym rynku są w stanie zrekompensować większymi zyskami z innych rynków. Małe, szczególnie lokalne firmy mogą wytrzymać długotrwałą konkurencję cenową, drastycznie obniżając koszty lub znacznie zwiększając wolumen sprzedaży, co na ogół jest bardzo trudne do osiągnięcia. Tym bardziej więc

małym polskim firmom powinno zależeć na kreowaniu jakości i unikatowości swoich produktów, tak aby utrudnić nabywcom możliwość ich porównywania z substytutami. Receptą na uniknięcie konkurencji cenowej może też być szukanie nisz rynkowych obejmujących nabywców mniej wrażliwych na ceny.

Problemy zasygnalizowane w niniejszym artykule stanowią jedynie wprowadzenie do interesującego problemu, który będzie zapewne w najbliższych latach szczegółowo badany. Przedmiotem tych badań powinny być zarówno identyfikacja wpływu strategii niskich cen na kondycję polskich przedsiębiorstw, jak i techniki stosowane przez firmy w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej za pomocą niskiej ceny. Być może wynikiem tych badań będzie wskazanie warunków, które trzeba będzie spełnić, aby uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną kreowaną właśnie w ten sposób.

THE LOW PRICE AS A TOOL IN CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE

Summary

The price competition is one of the basic ways of creating competitive advantage. On the Polish market it has the special meaning for a high price elasticity of demand in many lines and very intensive competition. These factors cause that the price competition on the Polish market is very high.

This article presents also the rules of the price competition and many examples of the low price applications both by chain stores and on local markets.