

## СТРАТЕГИЈА ЦЕНА НА МЕЂУНАРОДНОМ ТРЖИШТУ

Ђирић Маја<sup>1</sup>

Вапа Бојан<sup>2</sup>

**Резиме:** У процесу међународног маркетинга, предузеће се налази у различитим ситуацијама које резултирају потребом за доношењем одлука о ценама. Предузеће дефинише различите одлуке о ценама праћењем динамике тржишта, интерних и екстерних фактора који утичу на доношење одлуке и праћењем својих потреба. Проблематика цена у међународном маркетингу изложена је низу изазова који се јављају услед деловања фактора међународног пословног окружења. Један део стратешких проблема политике цена је заједнички и јавља се истим интензитетом и истог или сличног профила за све учеснике на светском тржишту. Када се предузеће једном определи за одређено тржиште, тј земљу, тада мора да донесе одлуку са каквим ће ценама наступати на том тржишту. Циљ овога рада јесте да се помогне менаџерима у доношењу одлука о формирању цена на међународном тржишту. Доношење одлука о ценама у међународном маркетингу за већину предузећа није једноставно и захтева висок степен опрезности пошто је цена једини инструмент маркетинг микса који генерише добит, а сви остали инструменти су извори трошкова. Како бисмо најадекватније могли да формирамо цену, у раду ћемо се бавити стратешким проблемима цена као и методама за формирање цена.

**Кључне речи:** стратегија цена, међународни маркетинг, конкурентност

**JEL classification:** M31, F23

1 Доц. др Маја Ђирић, Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Цвећарска 2, Нови Сад, [maja@fimek.edu.rs](mailto:maja@fimek.edu.rs)

2 Асистент ма Бојан Вапа, Факултет за економију и инжењерски менаџмент, Цвећарска 2, Нови Сад, [bojanvapa@gmail.com](mailto:bojanvapa@gmail.com)

## УВОД

Границе националног тржишта постају све тесније а компаније јачају и постају све крупније. Убрзан развој технологије, куповна моћ потрошача и државна политика усмеравају све већи број предузећа на међународно тржиште.

Међународно маркетинг окружење је хетерогено и комплексно, стога свако међународно оријентисано предузеће у одређеној мери мора прилагодити свој маркетинг микс датим околностима.

Цена у маркетингу представља један од важних инструмената маркетинг микса. У комбинацији са осталим инструментима треба да допринесе реализовању постављених циљева пословања. То је једини инструмент који директно утиче на профитабилност пословања у кратком року, као и на раст и развој компаније у дугом току.

У процесу међународног маркетинга, предузеће се налази у различитим ситуацијама које резултирају потребом за доношењем одлука о ценама. То је комплексан и осетљив део пословне политике и не може се посматрати статично. Предузеће дефинише различите одлуке о ценама праћењем динамике тржишта, интерних и екстерних фактора који утичу на доношење одлуке и праћењем својих потреба.

Савремена међународна пословна пракса познаје различите појавне облике цена, у зависности од профила међународног ангарзовања предузећа и од специфичности одабраног тржишног сегмента. Поступак формирања цена је једна од компликованијих одлука у међународном пословном маркетингу. Предузећа се сусрећу са великим степеном и изворима ризика због неизвесности окружења у којем се обављају укупне маркетинг активности.

Проблематика цена у међународном маркетингу изложена је низу изазова који се јављају услед деловања фактора међународног пословног окружења. Један део стратешких проблема политике цена је заједнички и јавља се истим интензитетом и истог или сличног профила за све учеснике на светском тржишту.

Развојем нових технологија, обезбеђивањем фактора производње у светским размерама, појавом нове конкуренције и тзв. новоиндустријализованих земаља, цена постаје једна од најзначајнијих конкурентских средстава на међународном тржишту и стога захтева детаљно разматрање.

## ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКЕ О ЦЕНАМА

Цена је један од инструмената маркетинг микса који заједно са осталим инструментима треба да омогући постизање жељене позиције и реализовање циљева пословања за велике и снажне компаније, док за компаније мале и средње величине средство остваривања краткорочних циљева пословања. Специфичност цене као инструмента, у поређењу са осталим инструментима, је та што она једина има директан квантитативан израз, јер се ствара и изажава кроз профит компаније, док остали инструменти не доносе профит и посматрају се кроз улагање. У међународном маркетингу од цене се очекује да омогући прихватање производа од стране потрошача и да диференцира компанију у односу на конкуренте.

Политику цена, као инструмената маркетинг микса за нове производе и постојеће производе, дефинишу фактори везани за профит, однос купаца према производима, технолошке предности производа, положај на тржишту и постављени циљеви предузећа [Момчило Милисављевић, Бранко Маричић и Мирјана Глигоријевић, 2005:655].

У одређивању политике цена треба узети у обзир два подједнако важна сегмента [Миле Јовић, 2007:257]:

1. Интерне услове (то су фактори везани за компанију и производ) и
2. Екстерни услове (фактори везани за тржиште).
3. Интерни услови утичу на доношење одлука о ценама и специфични су за сваку компанију. Они обухватају:
4. Циљеве међународних маркетинг активности предузећа;
5. Пословну филозофију предузећа;
6. Структуру трошкова.

Екстерни услови подразумевају како стање и односе на глобалном тржишту, тако и услове који владају у оквирима циљног тржишта, односно тржишних сегмената на које је међународно предузеће већ усмерено или има намеру да ту развије своје пословање.

Интерни и екстерни услови имају различит утицај на доношење одлука о ценама, па чак могу да имају супротна дејства. Није редак случај да у међународној маркетинг пракси повећање трошкова сировина утиче на потребу да предузеће подигне цене својих производа, али државна регулатива или контрола цена појединих производа ограничава слободу одлуке међународне компаније да сама одређује цену. Обрнуто, ако су погодни услови да се смањи цена за

своје производе у поређењу са конкурентским, у међународној пракси јављају се антидампинг цене које могу утицати на планирану одлуку о нивоу цена.

Доношење одлука о ценама на међународном тржишту, за већину компанија, је данас постао комплексан и критичан менаџмент проблем, услед дејства низа хетерогених утицаја почев од флукутирања девизног курса, инфлаторних удара до интензивирања међународне конкуренције. Због динамике тржишта и фактора који директно и индиректно утичу на одлуке о ценама у међународном маркетингу, политика овог инструмента се не може посматрати статично.

У процесу међународног маркетинга предузеће се налази у различитим ситуацијама које резултирају потребом за доношењем одлука о ценама. Предузеће, у зависности од тога у каквим се трансакцијама на међународном тржишту ангаржује, доноси одлуке о ценама које су предмет:

1. Извоза или увоза;
2. Међукомпанијске размене;
3. Тржишне (екстерне) размене.

Процес међународног маркетинг подразумева сва три модалитета размене, па самим тим и омогућава потребу за доношењем другачијих, специфичних одлука о ценама. Ако се предузеће укључи у међународне токове само путем спољно-трговинских послова јасно је да се ради о извозним или увозним ценама. Међутим, велике међународне компаније примењују тржишне и уговорене цене.

При одређивању цене предузеће може бити у ситуацији да изабере и једну од следеће три стратегије [Јовић, 2007:259]:

1. Почетне високе цене
2. Прилагођене цене постојећим нивоима цена на тржишту
3. Почетне ниске цене или пенетрационе цене

Почетне високе цене имају за циљ наглашавање одређених предности производа у односу на конкурентске. Те предности желе да искористе за бољи допринос тржишном и финансијском резултату у што краћем периоду. Овај приступ се често назива “скидање кајмака,..”. Практикује се обично за специјалну или луксузну верзију већ постојећег производа као и постојања потрошача са великом куповном снагом. У случају да су трошкови производње ниски, овај приступ може донети велики профит.

Евентуални проблеми са којима се предузеће може срести у међународном маркетингу ако примењује почетне високе цене су следећи: Одржавање имиџа захтева енергичну промоцију, дефинисане после-продајне услуге и јасно видљиву присутност на локалном тржишту; Усмеравање на мало тржишно учешће чини међународну компанију осетљивом и рањивом на агресивне наступе локалне конкуренције; Због валутних и осталих разлика између тржишта може се јавити паралелна понуда.

Прилагођене цене постојећем новоу цена се користе ако сличан производ већ постоји на циљном тржишту компаније, а искуство говори да је животни циклус производа довољно дуг да на неки начин обезбеђује гаранцију за успешан улазак на конкурентско тржиште. Мада се цена користи као инструмент диференцијације, у међународном маркетингу веома често се дешава да нема другог избора него прихватити ниво цене који већ постоји на светском тржишту.

Почетне ниске или пенетрационе цене су усмерене на стратегију пробијања на тржиште што обично подразумева нуђење производа по нижим ценама у циљу постизања већег обима продаје и тржишног учешћа. Предузеће се у овом случају задовољава нижом стопом профита. Стратегија почетних ниских цена је могућа у условима постојања масовног тржишта и тражње, потрошача са јако израженом ценовном еластичношћу и интерном економијом компаније која омогућава снижавање трошкова производње и повећан обим продаје.

Са становишта врста одлука о ценама и начина њиховог доношења на нивоу међународне компаније, кључни фактор је стање конкуренције. Предузеће се може наћи у две могуће позиције: Када мора да се уклапа у постојећем нивоу цена и Када самостално одређује ниво цена својих производа.

[Paun, A. Dorothy, Larry D. Compeau, and Dhruv Grewal, 1997:71] истичу поделу стратегија цена на:

1. Стратегију премијум цена (енг. Premium Pricing Strategy)
2. Стратегију прилагодљивих цена (енг. Going-Rate Pricing Strategy);
3. Стратегију дисконтних цена (енг. Discount Pricing Strategy).

Према [Grant T. Hammond-у, 1990] стратегија премијум цена је адекватна када је циљ компаније да повећа профит, у случају када друге две стратегије то не би биле у могућности услед високих трансакционих трошкова у вези са спољно-

трговинском разменом. Наведена стратегија је адекватна и онда када предузеће жели да капитализује преговарачку предност коју има у односу на купца.

Стратегију прилагодљивих цена пожељно је користити онда када је маркетиншки циљ успоставити дугорочне односе са купцима, постићи договор са владом или повећати обим продаје [Paun, Compeau and Grewal, 1997].

Дампинг представља продају производа на иностраном тржишту по цени нижој од његове нормалне вредности или по цени испод трошкова производње. Нормална вредност је упоредива цена у нормалним токовима трговине за сличне производе намењене потрошњи у извозничкој земљи [Зора Прекрајац, 2008]. За стратегију дампинг цена компанија ће се одредити у случају када је њен циљ да створи потрошачки goodwill, употреби максималне производне капацитете, прода застарелу или кварљиву робу, добије приступ новим тржиштима, добије приступ, маркетиншким мрежама или експертизи, заобиђе валутне контроле.

У циљу заштите од нефер конкуренције, у случају продаје иностране робе на домаћем тржишту по дампиншким ценама, многе земље су усвојиле антидампиншке законе који не дозвољавају страним фирмама да пласирају своје производе по ценама знатно нижим од цена на њиховом домаћем тржишту.

## **МЕТОДЕ ФОРМИРАЊА ЦЕНА**

Поступак формирања и одређивања цена у међународном маркетингу одражава став предузећа према тржишту и потрошачима и стога се може рећи да се преко политике цена могу сагледати и дугорочни стратешки циљеви фирме. Мада се природа тих циљева значајно разликује од фирме до фирме, ипак се као најприсутнији циљеви у политици цена могу навести следећи [Јовић, 2007:262]:

1. Повраћај уложених средстава у производ;
2. Одржавање и унапређивање тржишне позиције;
3. Стабилизовање тржишта;
4. Наметање темпа или праћење конкуренције;
5. Наглашавање диференцијације производа по основу цена;
6. Спречавање нових улазака (појаве нових конкурената).

У складу да претходним циљевима, предузеће има лимитиран избор могућности формирања цена који се своди на две опције:

1. Трошковно усмерене методе;
2. Тржишно усмерене методе.

У првом случају кључни фактори одређивања цена су производни тошкови, док се тржишна ситуација узима као доминантни фактор у другом случају.

Циљеви предузећа који се одреде на трошковно усмерене методе формирања цена углавном се свде на повраћај уложених средстава и остваривање вржег прилива готовине.

Методе формирања цена базиране доминантно на трошковима могу бити:

1. Цене на бази марже;
2. Стандардне цене;
3. Цене на бази циљног повраћаја.

Цене на бази марже се одређују тако што се на утврђене трошкове по јединици производа додаје проценат зараде односно маржа. Како је једноставност главна предност овог метода, онда су неукључивање тржишне ситуације или могућег реаговања потрошача на овако дефинисан ниво цена главни недостатак. Розик којом се фирма може изложити коришћењем овог метода су излазак на међународно тржиште са високом ценом или са сувише ниском тако да финансијски ефекти по фирму могу имати тешке последице.

Метод одређивања стандардних цена подразумева одређивање истих цена за своје производе на свим тржиштима, односно у свакој земљи. Метод полази од утврђене цене по јединици производа у јдној валути која се конвертује према еквивалентној вредности у другу валуту. Овако једноставан начин одређивања истог нивоа цене у свим земљама са маркетинг аспекта није много логичан приступ услед низа разлога-конкуранција, куповна моћ, нестабилни међувалутарни односи, итд.

Цене на бази циљног повраћаја се одређују према степену повраћаја уложених средстава од продаје производа. Елементи који су потребни за примену овог метода су: укупна улагања, дефинисани степен циљног повраћаја, трошкови по јединици производа и оченивани обим продаје.

Овај метод омогућава повраћај уложених средстава уколико су трошкови и продаја добро процењени, али ако дође до поремећаја на тржишту или других изненађења нужно мора доћи до померања цена.

Други метод формирања цена – тржишно усмерен, у одређивању цена води рачуна не само о трошковима него и о факторима окружења чиме изражава у значајном степену респект према утврђеним правцима развијања међународних маркетинг стратегија предузећа. Две су основне методе тржишно усмереног формирања цена:

1. Цене прилагођена тржишту;
2. Стратешке цене.

Цене прилагођене тржишту, као метод формирања цена, у међународном маркетингу полазе од фактора који владају на конкурентском тржишту и доминантних утицаја значајних у профилисању тржишта. То значи да се политика цена разликује од тржишта до тржишта, земље до земље. Овај приступ, поред низа практичних предности носи са собом и низ проблема, пре свега, због разлика у нивоима цена између земаља, евентуалних сукоба са државним органима или појавим продаја производа изнад ауторизованих канала дистрибуције. У пракси се јавља и проблем односа са потрошачима који не могу бити наклоњени фирми на њиховом тржишту чији производи имају далеко више од цене од цена по којима продаје своје производе у другим срединама.

Стратешке цене, као метод одређивања цене, се заснивају на дефинисању минимума стандардне цене која важи за све земље, односно сва тржишта, док се конкретан ниво цена у свакој локалној средини прилагођава датим условима. Метод стратешких цена подразумева да је одређени ниво цена формиран као оквирна цена, али то не значи да се она не може мењати у складу са условима локалног конкурентског окружења, положајем и карактеристикама потрошача, специфичностима и трошковима канала дистрибуције или условима и захтевима које постављају локалне власти, односно државни органи.

На формирање цена, на појединим тржиштима, може бити од утицаја и пракса давања попушта. Политика попушта је саставни део политике цена и са практичног аспекта има одговарајући значај, јер утиче на ниво цена који се појављују на одређеном тржишту. Попуст се може дати у зависности од низа околности као што су [Јовић, 2007:264]: развијање односа са одређеним потрошачима, величина продаје односно поруцбине и интензитет конкуренције. Основу политике попушта чине формиране цене произвођача, а попусти у цени представљају инструмент за остваривање одређених циљева компаније – одговарајући обим пласмана, ставарање имиџа производа, лојалности итд.



## СТРАТЕШКИ ПРОБЛЕМИ ЦЕНА

Проблематика цена у међународном маркетингу изложена је низу изазова који се јављају услед деловања фактора међународног пословног окружења. Један део стратешких проблема политике цена је заједнички и јавља се истим интензитетом и истог или сличног профила за све учеснике на светском тржишту. Међу њима се истичу проблеми у вези са [Јовић, 2007:264]:

1. Ескалацијом нивоа цена
2. Координацијом цена у међународном маркетингу
3. Доношењем одлука о ценама
4. Флукутацијом валутних курсева
5. Појавом сиве економије (паралелни увоз)

Ескалација цена је реална опасност која може угрозити конкурентску позицију предузећа на светском тржишту, јер ниво цена производа може прерасти границу коју је спремна да прихвати већина потрошача на циљном тржишту. За међународне фирме постоји неколико могућности за снижавање цена, односно контролисање овог аспекта међународне активности:

1. Релоцирање производње у облику монтажне активности у земљама где су царинске баријере за компоненте ниже у односу на готове производе
2. Елиминисање скупљих компоненти јер они не могу битно утицати на препознатљивост или тржишну позицију производа на конкретном циљном сегменту тржишта
3. Скраћивање канала дистрибуције чиме се елиминише профит појединих посредника, па самим тим и снижава цена коју плаћа крајњи корисник.

Координирање цена је саставни део контроле нивоа цена у међународном маркетингу. Оно је посебно значајно на појединим великим регионалним тржиштима (нпр. ЕУ), јер институционално успостављање везе између држава омогућавају лакше кретање робе па се може десити да производи са нижим ценама из једне средине лако нађу пут до тржишта где су цене више, мимо канала које контролише произвођач. Координација политике цена је значајна и због појаве већег броја конкурената са глобалним или регионалним маркама производа тако да се мора водити рачуна о укупним кретањима, а не само уско гледати на тржиште.

Доношење одлуке о ценама је у вези са претходним проблемом, јер је битно познавати елементе политике цена конкурентских фирми и производа како би се јасно дефинисало ко је одговоран за доношење политике цена на нивоу међународне фирме. Две опције у доношењу коначних одлука о

ценама су централизација и децентрализација на бази генералне политике и стратегије фирме. При доношењу одлука о ценама треба узети у деловање великог броја фактора (различитог карактера и интензитета) од којих је добар број ван контроле предузећа. Тај број је теоријски неограничен, међутим ту су четири детерминанте чија се анализа не може мимоићи при одлучивању о ценама: трошкови, тражња, конкуренти и политика државе.

Флукуација између валута је феномен међународне економије који се налази и делује изван домаћаја међународних фирми. Праћење монетарних кретања (посебно курса појединих валута) је вишеструко значајно за међународну фирму. Снажно присутне фирме на међународном тржишту кроз двоје разгранате међународне активности имају могућност компензације “губитака,, са једном валутом кроз “добитак,, из односа са другим валутама.

Један од најкомплекснијих проблема са којима се суочавају глобалне компаније јесте феномен различитих цена између земаља. Када разлике у цени постану велике, индивидуални купци или независни предузетници купују производе у земљама са ниском ценом ради поновног извоза у земље са високом ценом, профитирајући на основу разлике у цени. Овакво понашање експерти називају „паралелним увозом“ или „сивим тржиштем“, јер се увоз спроводи изван регуларних трговинских канала контролисаних од стране дистрибутера или филијала компаније. Овакве разлике у цени су могуће као резултат стратегије цене компаније, разлика у маржама или флукуација валуте. „Сиве“ компаније продају производе по нижим ценама у односу на цене производа легитимних (овлашћених) увозника. Паралелни увоз је могућ када је недовољна понуда производа или произвођачи покушавају да поставе више цене. То није проблем само земаља са слабом валутом, него појава присутна у земљама са развијеним тржиштем.

Борба против ове појаве се разликује у зависности од фирме до фирме чији су производи на удару. Правна средства нису увек довољно ефикасна, али зато контрола канала дистрибуције и снажнија подршка ауторизованим каналима може дати боље резултате. Сужавање разлике у ценама између земаља, узимајући у обзир међуваљутне курсне разлике, може бити најефикаснији пут.

## **ЗАКЉУЧАК**

Циљ и водила сваког предузећа који послује на међународном тржишту не треба бити највиша могућа цена за његове производе и услуге, већ она цена

која ће у комбинацији са осталим инструментима да допринесе остварењу краткорочних и дугорочних циљева пословања.

Доношење одлука о ценама у међународном маркетингу за већину предузећа није једноставно и захтева висок степен опрезности. Бројни фактори се узимају у обзир, при чему изузетну важност имају фактори везани за предузеће и тржиште, односно интерни и екстерни услови. С обзиром да је у раду поменуто више метода за формирање цена, а узимајући у обзир турбулентна кретања цена на тржишту, важно је нагласити да избор методе има изузетно велики утицај на успешност компаније приликом пласирања производа на тржиште.

Стратешки проблеми политике цена у међународном маркетингу су многобројни а менаџери компанија би посебно требали да обрате пажњу на експлоатацију нивоа цена као и кординацију цена на међународном тржишту.

Потребне су мере које одређују највиши ниво цена и враћање цена на одређени ниво. То је антиинфлациона мера. Минимална цена се поставља од стране државе да би заштитила произвођаче неких производа, који иначе не би били заинтересовани да производе те производе. Економска политика и државна контрола цена треба да допринесу стварању цена која ће бити економски критеријум рационалног понашања.

Коначно можемо рећи да цена није циљ већ инструмент помоћу које се остварује добит и која рационалном ценовном политиком може задовољити потребе и циљеве произвођача и потрошача.

## **ЛИТЕРАТУРА**

1. Аџић-Сигулински, Станислава. (2008). *Међународно пословање*. Нови Сад: Пигмалион.
2. Глигорјевић, Мирјана. (2007). *Пословни маркетинг*. Београд: Економски факултет.
3. Грандов, Зорка. (2009). *Међународна економија и глобализација*, Београд: БТО.
4. Hammond, Grant T. (1990). *Countertrade. Offsets and Barter in International Political Economy*. New York: St. Martin's Press.
5. Јовић, Миле. (2007). *Међународни маркетинг*. Београд: Интерманет.
6. Милосављевић, Момчило, Бранко Маричић и Мирјана Глигорјевић. (2005). *Основи маркетинга*. Београд: Центар за изавачку делатност Економског факултета.

7. Прекрајац, Зора. (2008). *Међународна економија*. Нови Сад: Футура публикације.
8. Paun, A. Dorothy, Larry D. Compeau, and Dhruv Grewal. (1997). "Model of the Influence of Marketing Objectives on Pricing Strategies in International Counter trade", *Journal of Public Policy & Marketing*, 16(1), 69-82.

---

## PRICE STRATEGY IN THE INTERNATIONAL MARKET

Ćirić Maja<sup>3</sup>  
Vapa Bojan<sup>4</sup>

**Summary:** *In the process of international marketing a company is faced with a variety of situations that result in the need for making decisions on prices. The company defines a variety of pricing decisions by monitoring market dynamics, internal and external factors that influence policy decisions, as well as, monitoring their own needs. Decisions on price in the international marketing is exposed to a series of challenges that arise from the factors of international business environment. Some of the strategic problems of price policy is a common and occurs with the same intensity and same or similar profile for all participants in the global market. When the company decide for entrance at a particular market, then it has to decide which kind of prices are suitable for competition in that market. The aim of this paper is to assist managers in making decisions about the formation of prices in international markets. Making decisions on prices in international marketing is not easy process, for most companies. It requires a high degree of caution and knowledge, especially because the price is the only instrument of marketing mix that generates income, while all other instruments are the sources of costs. In order to form the most appropriate price, the paper will deal with strategic issues of prices and methods of forming prices.*

**Key words:** *pricing strategies, international marketing, competitiveness*

**JEL classification:** *M31, F23*

---

3 Doc. Doctor Maja Ćirić, Faculty of Economics and Engineering Management, Cvećarska 2, Novi Sad, maja@fmek.edu.rs

4 Assistant, MA Bojan Vapa, Faculty of Economics and Engineering Management, Cvećarska 2, Novi Sad, bojanvapa@gmail.com