

Paweł Waniowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OGRANICZENIA SAMODZIELNOŚCI CENOWEJ I PODZIAŁ KOMPETENCJI W ZAKRESIE DECYZJI CENOWYCH W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH (WYNIKI BADAŃ WŁASNYCH)

Streszczenie: Na podstawie własnych badań autora dokonano analizy czynników zewnętrznych wpływających na decyzje cenowe i wskazano charakter ich wpływu. Następnie omówiono podział kompetencji w procesie podejmowania decyzji cenowych w polskich firmach, szczególną uwagę zwracając na wzajemne relacje między różnymi ośrodkami decyzyjnymi wewnątrz firm. Wykorzystano przykłady wielu polskich przedsiębiorstw, wskazując na możliwości różnego rozwiązania problemów, wymagających współpracy różnych podmiotów.

Słowa kluczowe: decyzje cenowe, kompetencje przedsiębiorstw, samodzielność cenowa.

1. Wstęp

Zarządzanie cenami jest istotnym elementem kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Ich rola jest jednak różnie rozumiana i zależy od wielu czynników. Wśród nich można wymienić zarówno zewnętrzne, ograniczające samodzielność decyzyjną przedsiębiorstw w zakresie cen, jak i wewnętrzne, będące wynikiem decyzji samodzielnych przedsiębiorstw. Innym ważnym obszarem polityki cenowej każdej firmy jest sposób organizacji procesu podejmowania decyzji cenowych, w tym przede wszystkim podział kompetencji w tym zakresie.

Celem tego artykułu jest prezentacja wyników badań własnych, dotyczących ograniczeń samodzielności cenowej oraz podziału kompetencji w zakresie decyzji cenowych w polskich przedsiębiorstwach. Badania ankietowe zostały przeprowadzone dwukrotnie: w 1995 r. i w poszerzonej wersji 13 lat później. Dzięki temu możliwa jest analiza porównawcza, akcentująca zmiany, jakie zaszły w ciągu tych lat, z uwzględnieniem zmian uwarunkowań zewnętrznych i pojawieniem się nowych metod zarządzania cenami. Podstawowym kryterium doboru przedsiębiorstw była ich wielkość, mierzona liczbą zatrudnionych. W próbie znalazły się przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i usługowe, jak również firmy łączące te trzy sfery

działalności. Uzyskano szeroką reprezentację branżową, a badanie z 2008 r. zostało dodatkowo uzupełnione bezpośrednimi wywiadami przeprowadzonymi w wybranych przedsiębiorstwach. Szczegółową strukturę próby przedstawiono w tab. 1.

Tabela 1. Struktura próby

Wyszczególnienie	1995		2008	
	w liczbach bezwzględnych	w procentach	w liczbach bezwzględnych	w procentach
Liczba badanych przedsiębiorstw ogółem	186	100	575	100
Liczba przedsiębiorstw zatrudniających do 9 osób	57	30,6	176	30,6
Liczba przedsiębiorstw zatrudniających 10-49 osób	46	24,7	162	28,2
Liczba przedsiębiorstw zatrudniających 50-249 osób	47	25,3	133	23,1
Liczba przedsiębiorstw zatrudniających ponad 249 osób	36	19,4	104	18,1

Źródło: opracowanie własne.

Problemy ograniczeń samodzielności cenowej i podziału kompetencji w zakresie decyzji cenowych stosunkowo rzadko bywają uwzględniane w badaniach nad cenami. Jeśli już się pojawiają, to tylko jako uzupełnienie szczegółowych analiz dotyczących metod ustalania cen czy też wyboru strategii cenowych. Dotyczą raczej wpływu indywidualnych decyzji menedżerów na konkretny aspekt decyzji cenowych, bez rozważań dotyczących tego, kto te decyzje podejmuje¹. Wskazuje się też na to, że menedżerowie, niezależnie od zajmowanego w firmie stanowiska, rzadko analizują skutki swoich decyzji cenowych. Badania takie dotyczą zresztą tylko bardzo wąskich rynków².

Znacznie rzadsze uwzględnianie w badaniach problemu ograniczenia swobody menedżerów w procesie podejmowania decyzji cenowych, jak również podziału kompetencji w tym zakresie wynika w dużej mierze z większej stabilizacji uwarunkowań, które należy brać pod uwagę podczas podejmowania decyzji cenowych, jak i z przekonania, że mniej istotne jest, kto daną decyzję podejmuje niż na podstawie jakich procedur. Dlatego też podkreśla się np. znaczenie częstych testów cenowych, które dają najbardziej wiarygodną odpowiedź na pytanie, czy nasza cena jest ceną optymalną niezależnie od tego, na jakim stanowisku pracuje osoba będąca decyden-

¹ Zob. J.E. Urbany, *Justifying profitable pricing*, „The Journal of Product and Brand Management” 2001, vol. 10, iss. 3, s. 141-159.

² Zob. np. S.R. Rigsbee, S.S. Ayaydin, C.A. Richard, *Pricing for profit*, „Mortgage Banking” 1992, vol. 52, s. 65-71.

tem cenowym w danej firmie³. Wydaje się, że w polskich przedsiębiorstwach, funkcjonujących w warunkach mniej dojrzałej gospodarki niż firmy zachodnie, uwarunkowania oraz podział kompetencji w zakresie decyzji cenowych mają większe znaczenie, stąd też próba spojrzenia na ten skomplikowany problem z tej właśnie perspektywy.

2. Ograniczenia samodzielności cenowej

Ceny są tym instrumentem marketingu *mix*, który jest poddany szczególnie silnym wpływom zewnętrznym. Liczne ograniczenia samodzielności cenowej wynikają z małej wiedzy decydentów lub też ze zbytniego skomplikowania procesów wytwórczych i dystrybucyjnych. Do tych ograniczeń należą⁴:

- brak precyzyjnej znajomości funkcji kosztów przez decydentów,
- uwzględnianie w decyzjach tylko dwóch grup podmiotów: nabywców i konkurentów (tymczasem na proces decyzyjny wpływa również wiele innych podmiotów),
- założenie przyjęte w kalkulacjach cenowych, że firma produkuje lub sprzedaje tylko jeden produkt (w rzeczywistości asortyment nawet małych firm jest znacznie bogatszy, co wywołuje trudności w zakresie podziału kosztów, a tym samym precyzyjnego oszacowania ceny),
- kluczowe założenie teorii ekonomii o maksymalizacji dochodów (w rzeczywistości menedżerowie często kierują się zupełnie innymi celami).

Z przeprowadzonych badań wynika, że do zewnętrznych ograniczeń swojej cenowej samodzielności przedsiębiorstwa w 1995 r. zaliczyły przede wszystkim czynniki będące kosztem, bliskiej jeszcze wówczas, transformacji ustrojowej i związanych z nią problemów gospodarczych, a więc spadek popytu i inflację (tab. 2). Na trzecim miejscu uplasował się niedoskonały system podatkowy i celny, a badane firmy zwracały uwagę nie tylko na wysokość obciążeń, ale również na częste i nieprzewidywalne zmiany w prawie celnym i podatkowym. Rządziej przedsiębiorstwa za istotne ograniczenie uznały działalność konkurencji oraz poziom kosztów, na które wskazała zaledwie 1/3 badanych przedsiębiorstw, umieszczając je najczęściej dopiero na trzecim miejscu w hierarchii ważności.

W ostatnich latach hierarchia czynników wpływających na samodzielność cenową przedsiębiorstw uległa zasadniczej zmianie. Zdecydowanie najważniejsze są obecnie działania konkurencji, na które wskazuje aż 86% badanych firm, koszty produkcji oraz jedyny czynnik z pierwszej trójki z 1995 r., a mianowicie spadek popytu.

³ M.E. Johnson, *The price is right....or is it?*, „Target Marketing” 2008, vol. 31, iss. 10, s. 67.

⁴ D. Cunningham, W. Hornby, *Pricing decision in small firms: Theory and practice*, „Management Decision” 1993, vol. 31, iss. 7, s. 48.

Tabela 2. Przyczyny ograniczeń cenowej samodzielności przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Odsetek przedsiębiorstw wskazujących na dany czynnik (w %)							
	ogółem		na miejscu pierwszym		na miejscu drugim		na miejscu trzecim	
	1995	2008	1995	2008	1995	2008	1995	2008
Działania konkurencji	41	86	9	44	13	22	19	20
Inflacja	69	19	22	3	30	6	17	10
Koszty produkcji	34	63	8	26	3	22	23	15
Spadek popytu	80	67	40	17	34	28	6	22
System podatkowy i celny	53	31	22	4	20	12	11	15
Inne	0	14	0	6	0	3	0	5

Uwaga: Badane firmy musiały wybrać trzy najistotniejsze dla nich czynniki i uszeregować je, poczynając od najważniejszego.

Źródło: własne badania ankietowe.

Wzrost znaczenia działań konkurentów jako czynnika ograniczającego samodzielność cenową polskich przedsiębiorstw jest wynikiem znacznej intensyfikacji konkurencji. W niektórych branżach liczba podmiotów, które konkurują między sobą, jest znacznie większa od przeciętnej europejskiej. Przykładowo na rynku tytoniowym jest w Polsce obecnych 6 wielkich koncernów (Philip Morris, BAT, STK, Imperial Tobacco, Altadis i Gallagher), podczas gdy w większości krajów europejskich zaledwie trzy.

Nieco inna jest sytuacja sieci handlowych – w związku z tendencją do konsolidacji sektora handlu detalicznego i faktem, iż w Polsce sieci handlowe nie zdominowały 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 86-, 87-procentowy, w Czechach – 61-procentowy, a na Słowacji – 39-procentowy⁵. Stąd też obserwowana obecnie intensywna walka o udziały w rynku poszczególnych sieci, odbywająca się przede wszystkim za pomocą instrumentów cenowych.

Wymieniony przez 2/3 badanych firm spadek popytu związany jest z nasyceciem wielu rynków konsumpcyjnych. Przedsiębiorstwa akcentowały również spadek popytu na tańsze artykuły niższej jakości i powiększanie się rynku ludzi bardziej zamożnych, oczekujących lepszych produktów i gotowych za nie więcej zapłacić. Równocześnie firmy uznawały to za barierę ze względu na brak możliwości szybkiej poprawy walorów jakościowych swoich produktów. Relatywnie łatwiejsze jest to w sektorze usług, trudniejsze – w zakresie dóbr materialnych.

⁵ Rynek detaliczny 2004. Raport, GfK Polonia, 2005.

Ograniczenie popytu zmusza firmy do szukania możliwości jego aktywizacji, do czego ma się przyczynić również cena. Stąd też stosuje się korekty w zakresie wyceńniania zestawów produktów komplementarnych czy też całych linii produktowych, a aby uniknąć podwyższania ceny, również strategię downsizingu. Niektóre firmy większą wagę zaczęły przykładac do szczegółowej analizy cenowej elastyczności popytu, która okazywała się różna nawet w obrębie jednej grupy produktowej (np. podręczniki szkolne charakteryzują się niską elastycznością cenową, podczas gdy wiele innych rodzajów książek – wysoką).

63% badanych firm za istotne uwarunkowanie swoich decyzji cenowych uznało koszty produkcji, podkreślając, że ich wysokość w znacznej mierze jest od nich niezależna. Szczegółowe kosztorysy przygotowywane przez firmy wskazywały na wiele pozycji, na które ich wpływ jest bardzo ograniczony, a nawet niemożliwy. Liczne przedsiębiorstwa, szczególnie usługowe, przygotowują indywidualne kosztorysy, dostosowane do wymagań konkretnego klienta. Dzięki temu z jednej strony można łatwo i w wymierny sposób, uzasadnić taki, a nie inny poziom ceny, a z drugiej może to być uznane za sposób kreowania wizerunku firmy wiarygodnej, dostosowującej się do specyficznych potrzeb każdego klienta.

W porównaniu z pierwszym badaniem w roku 2008 zaledwie 31% firm wskazało na system podatkowy i celny jako na istotne ograniczenie swojej samodzielności cenowej. W tym wypadku wyraźnie widać związek między tymi ograniczeniami a branżą. Przedsiębiorstwa sfery energetyki, działające na rynku paliwowym, w branży tytoniowej czy alkoholowej oraz innej objętej podatkiem akcyzowym lub innego rodzaju regulacją wpływającą na ceny – niemal w komplecie wskazały na ten czynnik.

Największy spadek zanotowano w odniesieniu do inflacji, na którą w roku 1995 wskazało aż 69% badanych firm, podczas gdy 13 lat później zaledwie 19%. Można zatem obecnie uznać ten czynnik za stosunkowo mało istotny. W wywiadach bezpośrednich menedżerowie często podkreślali, że rolę dużo istotniejszą od inflacji odgrywają teraz kursy walut, stopy procentowe, a nawet parametry giełdowe.

3. Podział kompetencji w zakresie decyzji cenowych

Każda decyzja cenowa w przedsiębiorstwie podejmowana jest przez konkretną osobę bądź grupę osób. Decyzje cenowe mogą więc stać się domeną różnych osób lub organów firmy (tab. 3) w przeciwieństwie do np. sfery wytwarzania produktu, za co odpowiada zawsze dział produkcji, czy też jego sprzedaży, co jest przedmiotem działania działu handlowego lub sprzedaży. Najczęściej o cenach decyduje ściśle kierownictwo firmy. W obu badaniach wskazało na nie co trzecie przedsiębiorstwo. O ile jednak w 1995 r. takie rozwiązanie można było spotkać najczęściej w firmach najmniejszych, o tyle obecnie chętniej stosują je firmy średnie i duże. Można to tłumaczyć tym, że decyzje cenowe traktowane są jako strategiczne, stąd dążenie do ich podejmowania na najwyższym szczeblu zarządzania.

W latach 1995-2008 znacznie wzrósł (z 24 do 36%) odsetek przedsiębiorstw, w których na decyzje cenowe największy wpływ ma właściciel. Taki wariant spotyka się jednak głównie w mikroprzedsiębiorstwach i przedsiębiorstwach małych, znacznie rzadziej w średnich, a zupełnie sporadycznie w dużych. Teoretycznie najlepiej by było, gdyby decyzje w tak skomplikowanej materii, jaką są ceny, podejmowane były kompleksowo, a istotny wpływ na nie miałyby wiele komórek przedsiębiorstwa. Jednak w ciągu 13 lat zdecydowanie zmalał odsetek firm stosujących takie rozwiązanie. Wynika to z tego, że oprócz oczywistej jego zalety, w postaci starannego dopracowania decyzji cenowych, wiąże się ono z bardzo realnym ryzykiem konfliktów między poszczególnymi komórkami na tle braku jednoznacznych zakresów decyzyjnych, dotyczących zarówno wyznaczania strategii cenowych, jak i bieżących zmian cen. Inną przyczyną ponaddwukrotnego spadku liczby firm, w których decyzje cenowe są podejmowane kompleksowo, jest konieczność coraz szybszego reagowania na wpływ turbulentnego otoczenia. Ten model wypracowywania decyzji cenowych wymaga czasu, którego brakuje w firmach zmuszonych do natychmiastowego reagowania na niespodziewane posunięcie konkurencji lub nieprzewidywalną zmianę popytu.

Tabela 3. Komórki organizacyjne przedsiębiorstw mające największy wpływ na podejmowanie decyzji cenowych (w %)

Wyszczególnienie	Ogółem		W przedsiębiorstwach							
			bardzo małych (do 9 zatrudnionych)		małych (10-49 zatrudnionych)		średnich (50-249 zatrudnionych)		dużych (od 250 zatrudnionych)	
	1995	2008	1995	2008	1995	2008	1995	2008	1995	2008
Dział marketingu	9	5	3	1	5	7	12	5	20	9
Dział sprzedaży	4	12	0	7	5	12	6	15	6	14
Ścisłe kierownictwo	32	33	44	11	44	36	25	48	9	40
Właściciel osobiście	24	36	39	79	22	35	20	13	3	3
Kompleksowo	31	14	13	2	24	10	37	19	63	34

Źródło: własne badania ankietowe.

W procesie podejmowania decyzji cenowych stosunkowo rzadko (odpowiednio 5 i 12%) kluczową rolę odgrywają działy marketingu i sprzedaży. Są to komórki zajmujące się ściśle określonymi działaniami, na ogół niewłaściwe do podejmowania decyzji kompleksowych dotyczących całego przedsiębiorstwa, do jakich niewątpliwie należą decyzje o cenach.

W badaniach ankietowych zapytano o to, który dział firmy ma największy wpływ na decyzje cenowe. W wywiadach bezpośrednich zajęto się również współuczestnictwem poszczególnych komórek oraz tym, który dział przygotowuje dane niezbędne

do podjęcia tych decyzji. Firmy wskazywały przede wszystkim dział sprzedaży, handlowy i marketingu oraz finansowy i księgowość. Były to opinie zgodne z wynikami innych, przeprowadzonych kilka lat wcześniej, badań, w których do uczestników decyzji cenowych 66% firm zaliczyło dział handlowy lub sprzedaży, 36% – dział marketingu, a 33% – dział finansów. Nieco mniej wskazań miała komórka badań marketingowych (20%), dział produkcji (19%) i księgowość (13%)⁶.

Firmy podkreślają, że coraz większe znaczenie mają szczegółowe informacje dotyczące wszystkich istotnych czynników wpływających na poziom i strukturę cen. Nie da się bowiem podjąć żadnej decyzji cenowej bez uwzględnienia szeregu informacji o kosztach produkcji i sprzedaży, intensywności popytu, działaniach konkurentów czy też o uwarunkowaniach makroekonomicznych. Coraz istotniejszy jest więc proces tworzenia informacji i komunikowania ich decydentom. O ile gromadzenie i przetwarzanie informacji o charakterze statystycznym czy też potrzeba prowadzenia coraz bardziej szczegółowych badań marketingowych są oczywiste dla większości badanych przedsiębiorstw, o tyle doskonalenie technik ich jakościowego przetwarzania już niekoniecznie. Za barierę podejmowania racjonalnych decyzji marketingowych można też uznać niewielkie umiejętności korzystania z technik wywiadu marketingowego. Zwracają na to uwagę szczególnie firmy z branż, w których zmienność cen jest wysoka i z rynków zagrożonych możliwością wystąpienia wojen cenowych. W takich sytuacjach niekiedy ważniejsze od wielu dokładnych informacji formalnych (statystycznych czy też pochodzących ze szczegółowych opracowań tematycznych) są informacje pozyskiwane na bieżąco w ramach wywiadu marketingowego. Dopiero one pozwalają decydentom na precyzyjne uchwycenie aktualnych trendów rynkowych w zakresie cen i podjęcie najkorzystniejszej decyzji dla swojej firmy.

Przeprowadzone badania bezpośrednio pozwalają na wyodrębnienie kilku prawidłowości dotyczących podziału kompetencji w zakresie decyzji cenowych:

- Im bardziej skomplikowany produkt pod względem technicznym, tym większy udział działu produkcji lub działu technicznego.
- Im większe znaczenie aspektów marketingowych w procesie sprzedaży i obsługi posprzedażowej, tym większe znaczenie działu marketingu.
- Jeśli firma opiera swoje decyzje cenowe głównie na kosztach, to proporcjonalnie większe znaczenie mają działy finansowo-księgowe.
- Wzrost znaczenia problemów transportowych i logistycznych wywołuje większy wpływ na ceny działów logistycznych oraz marketingowych.
- Im bogatszy asortyment, tym większe prawdopodobieństwo, że decyzje cenowe będą podejmowane kompleksowo.
- Im większe bogactwo rozwiązań w zakresie dystrybucji, tym większa decentralizacja decyzji cenowych.

⁶ G. Karasiewicz, *Organizacja decyzji cenowych w polskich firmach*, Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica 179, t. I, Łódź 2004, s. 346.

Można również zauważyć prawidłowości między podmiotem podejmującym decyzje a podstawową metodą ustalania cen w firmie. W metodach popytowych i opartych na cenach dóbr i usług konkurencyjnych decyzje cenowe są częściej niż przy metodach kosztowych podejmowane w sposób kompleksowy. Wynika to z przekonania o większych trudnościach z rzetelną analizą popytu i konkurencji niż z analizą kosztów.

W wielu branżach podstawą do ustalenia ceny są szczegółowe kosztorysy, a problemem decyzyjnym jest ocena ich realności. Aby usprawnić proces zatwierdzania kosztorysu, w analizie rzeczywistych nakładów powinni uczestniczyć kosztorysanci. Szczegółowa znajomość poszczególnych pozycji kosztowych jest warunkiem niezbędnym, aby podjąć negocjacje cenowe, a posiadając efektywny model pomiaru kosztów, przedsiębiorstwo jest w stanie realizować skuteczniejszą politykę cenową. W usługach ochroniarskich i czystościowo-porządkowych odbywają się negocjacje cenowe przyszłych kontraktów na podstawie szczegółowego audytu miejsca, w którym usługi będą wykonywane. Klienci często mają specyficzne potrzeby i przy ustalaniu ostatecznej wartości kontraktu decydent-negocjator otrzymuje wsparcie ze strony stosownych działów swojej firmy. Wstępna kalkulacja jest dodatkowo konsultowana z menedżerami operacyjnymi i dopiero po uzyskaniu ich opinii są podejmowane ostateczne decyzje.

W licznych firmach, szczególnie w większych, można zauważyć różne podziały kompetencji w zakresie podejmowania decyzji cenowych w zależności od wartości kontraktu lub znaczenia klienta. W stosunku do największych transakcji lub strategicznych klientów decyzje częściej są podejmowane na najwyższym szczeblu zarządzania. Mniejsze kontrakty są domeną menedżerów niższego szczebla. Przy okazji można wspomnieć, że coraz więcej firm różnicuje swoich partnerów przy negocjacjach cenowych nie ze względu na wartość potencjalnego kontraktu, lecz ze względu na wysokość marży.

W licznych przedsiębiorstwach sieciowych (sieciach hoteli, restauracji, niektórych sieciach sklepów, a nawet wypożyczalni DVD) różnice w poziomie i strukturze cen między poszczególnymi placówkami nie wynikają ze swobody decyzyjnej menedżerów, lecz z zasad ustalonych przez menedżerów najwyższego szczebla. Zasady te uwzględniają intensywność popytu w różnych miejscach i/lub sytuację konkurencyjną danej placówki. Realne kompetencje kierowników poszczególnych placówek sieci są więc niewielkie. W sieciach hoteli nawet systemy rabatowe są ustalane na podstawie bardzo szczegółowych normatywów, uniemożliwiając bezpośrednim sprzedawcom wykorzystywanie tego narzędzia w celu intensyfikacji popytu. Z drugiej jednak strony pojawiają się przykłady sieci sklepów (głównie z artykułami elektronicznymi, gospodarstwa domowego czy też budowlanymi), w których decyzje o ostatecznym poziomie cen detalicznych podejmują szefowie danej placówki lub nawet kierownicy poszczególnych działów. Oni decydują o strukturze cen w ramach danego asortymentu, o promocjach cenowych, a nawet o ustalaniu cen produktów, które w najbliższej perspektywie mają być wycofane ze sprzedaży. Dzięki temu sieci uzyskują większą mobilność cenową.

Menedżerowie podejmujący decyzje cenowe, niezależnie od ich usytuowania w strukturze organizacyjnej firmy, mają tendencję do uśredniania swoich decyzji i nie uwzględniają specyfiki rynków docelowych. Dzieje się tak najczęściej przy podejmowaniu decyzji cenowych jednoosobowo. Wskutek tego traci się szansę na optymalne dostosowanie oferty do wymagań konkretnej grupy nabywców. Skoro bowiem cena jest jednym z kluczowych czynników decydujących o wyborach rynkowych, to każdy błąd cenowy może spowodować niezadowolenie nabywców, a tym samym ich utratę.

W badaniach zapytano zatem również o to, która komórka organizacyjna podejmuje decyzje o obniżkach cen (tab. 4). Najczęściej zajmuje się tym właściciel lub ściśle kierownictwo. Zwraca natomiast uwagę duża zmiana w ciągu badanego okresu w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. O ile w 1995 r. wyraźnie widoczna była prawidłowość: im mniejsze przedsiębiorstwo, tym częściej decyzje o obniżkach cen podejmuje ściśle kierownictwo lub właściciel, o tyle obecnie można zauważyć, że im mniejsza firma, tym większa rola właściciela, a im większa firma tym częściej zajmuje się tym zarząd. Znacznie rzadziej niż 13 lat wcześniej spotyka się sytuacje, gdy decyzje o obniżkach podejmowane są kompleksowo (szczególnie w największych przedsiębiorstwach), co wynika z oczywistej prawdy, że obniżanie ceny bez względu na charakter jest narzędziem taktycznym, a nie strategicznym. Z tego też względu negatywnie trzeba ocenić fakt, że nadal tak często te decyzje podejmuje kierownictwo najwyższego szczebla bądź właściciel, a tak rzadko ci, którzy najlepiej znają aktualne realia rynkowe i którzy na bieżąco potrafią ocenić skuteczność bieżących cen, a mianowicie dział marketingu i/lub sprzedaży. O ile podejmowanie decyzji cenowych na szczeblu strategicznym może być bardzo różnie rozwiązywane w różnych przedsiębiorstwach i bez wnikięcia w specyfikę firmy, jej rynku i branży nie da się ocenić ich efektywności, o tyle podejmowanie decyzji o bieżących obniż-

Tabela 4. Dział w przedsiębiorstwie podejmujący decyzje o obniżkach cen (w %)

Wyszczególnienie	Ogółem		W przedsiębiorstwach							
			bardzo małych (do 9 zatrudnionych)		małych (10-49 zatrudnionych)		średnich (50-249 zatrudnionych)		dużych (od 250 zatrudnionych)	
	1995	2008	1995	2008	1995	2008	1995	2008	1995	2008
Dział marketingu	11	11	5	13	7	6	15	13	19	13
Dział sprzedaży	9	12	4	9	7	7	15	14	11	21
Ścisłe kierownictwo	35	37	49	23	43	40	23	44	19	47
Właściciel osobiście	26	29	28	41	33	36	23	17	19	12
Kompleksowo	19	12	14	14	11	11	23	12	31	8

Źródło: własne badania ankietowe.

kach musi być domeną tych komórek, które bezpośrednio stykają się z klientami. Jest to tym istotniejsze, że w badaniach bezpośrednich wiele przedsiębiorstw, reprezentujących różne branże, podkreślało ogromne znaczenie elastyczności w zakresie cen podczas bezpośrednich negocjacji z klientami.

Jednak bez przyznania prawa do decydowania o poziomie cen (w granicach przyjętych wcześniej widełek) tym osobom, które bezpośrednio stykają się z klientami, możliwości, jakie daje elastyczne podejście do cen, będą niewykorzystane.

Literatura

- Cunningham D., Hornby W., *Pricing decision in small firms: Theory and practice*, „Management Decision” 1993, vol. 31, iss. 7.
- Johnson M.E., *The price is right....or is it?*, „Target Marketing” 2008, vol. 31, iss. 10.
- Karasiewicz G., *Organizacja decyzji cenowych w polskich firmach*, Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica 179, t. I, Łódź 2004.
- Rigsbee S.R., Ayaydin S.S., Richard C.A., *Pricing for profit*, „Mortgage Banking” 1992, vol. 52.
- Rynek detaliczny 2004. Raport*, GFK Polonia, 2005.
- Urbany J.E., *Justifying profitable pricing*, „The Journal of Product and Brand Management” 2001, vol. 10, iss. 3.

RESTRICTIONS ON PRICE INDEPENDENCE AND THE DIVISION OF COMPETENCIES FOR PRICING DECISIONS IN THE CASE OF POLISH ENTERPRISES (RESULTS OF OWN RESEARCH)

Summary: The main issue of this article are some aspects of price decision making in enterprises. The analysis of external factors affecting pricing decisions is based on the author's researches (they were conducted twice: in 1995 and in 2008). After showing the essence of the influence of these factors, the significance of division of competencies in the decision making process in Polish enterprises was discussed. The article focuses on relationships among different decision making entities in the company. In order to show different possibilities of solving problems (for each method co-operation of different entities is necessary), the examples of many Polish enterprises were examined.