

# Tomasz Galewski

---

## Zarządzanie cenami przez polskie przedsiębiorstwa i jego wpływ na decyzje zakupowe konsumentów

---

Rynek - Społeczeństwo - Kultura nr 2 (6), 12-22

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Zarządzanie cenami przez polskie przedsiębiorstwa i jego wpływ na decyzje zakupowe konsumentów

*Prices Management by Polish Companies and its Influence on the Consumers' Decisions*

*Tomasz Galewski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

STRESZCZENIE

Artykuł ma na celu przybliżenie informacji na temat strategii cenowych stosowanych przez podmioty działające na polskim rynku. W obszarze zainteresowań znalazły się takie problemy jak strategia „koszt plus”, dyskryminacja cenowa, downsizing, zmowy cenowe, wojny cenowe oraz odbiór danej polityki cenowej przez nabywców. Analiza literatury i praktyki biznesowej wskazuje, że dominującym sposobem polepszania kondycji przedsiębiorstwa jest wciąż orientacja kosztowa. Przedsiębiorstwa pomijają fakt, że identyczny efekt można osiągnąć dzięki stosowaniu optymalnej strategii cenowej. Z postępowań prowadzonych w Polsce przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów można wywnioskować, że częstym sposobem „zarządzania” ceną są różnego rodzaju porozumienia cenowe, które nielegalnie ograniczają konkurencję na danych rynkach.

The aim of the article is to present the pricing strategies used by economic entities in the Polish market. The area of interest includes the following issues: a cost-plus strategy, a price discrimination, a downsizing, a price collusion, price wars and a perception of a pricing policy by buyers. The reason for choosing this subject is that Polish companies still do not appreciate the price as an important factor affecting company's earnings. Based on the analysis of literature and a business experience one can conclude that the most popular way of improving the financial position of a company is still the cost-oriented strategy. Enterprises keep trying to maintain their margins by reducing costs, both variable and fixed, somehow forgetting that the same effect can be achieved by using the optimal pricing strategy. Investigations carried out in Poland by the Office of Competition and Consumer Protection show that a common way of price „management” are all kinds of price agreements that illegally limit the competition in certain markets.

ABSTRACT

## Wstęp

Jak dotychczas twórcom teorii ekonomii i specjalistom od zarządzania nie udało się uzgodnić jednolitego stanowiska w sprawie odpowiedzi na pytanie: co jest celem przedsiębiorstwa? Cele te mogą być autonomiczne i powszechne, a wśród nich najczęściej wymienia się: maksymalizację zysku w krótkim okresie, maksymalizację zysku w długim okresie, zysk satysfakcjonujący, wzrost wartości przedsiębiorstwa, wzrost udziałów w rynku, cele managerskie i behawioralne, tworzenie miejsc pracy, przetrwanie na rynku (Noga 2009: 64). Jednakże, niezależnie od tego, który cel przyjmujemy za główny, to powodzenie firmy zależeć będzie w dużym stopniu od optymalnego ustalania cen produktów. Praktyka wskazuje jednak, iż po pierwsze, przedsiębiorstwa nie wykorzystują narzędzia poprawy wyniku finansowego, jakim jest cena, a po drugie, stosują najprostsze strategie cenowe, w większości oparte na kosztach, które nie pozwalają na maksymalizację możliwych do uzyska-

nia przychodów. W pierwszej kwestii, powodem takiej sytuacji może być istnienie tzw. dominującej logiki firmy, czyli pewnego rodzaju wzorców zachowań, które zostały wypracowane w danej firmie lub branży i nie podlegają zmianie przez dłuższy czas. Ich pojawienie się w firmie wynikać może z tego, że określone decyzje przyniosły firmie w przeszłości pewne pozytywne skutki, i teraz, liczy się na podobny efekt lub też są to po prostu nawyki managerów, którzy zostali w ten sposób wykształceni, i tak rozumieją prowadzenie firmy – kopiowanie zachowań będących swego rodzaju paradygmatem myślenia, powszechnie podzielanymi przekonaniem (Obłój 2003). Takim współczesnym paradygmatem jest automatyczne nastawienie na obniżki kosztów zamiast lepszego zarządzania ceną. Celem artykułu jest prezentacja powszechnych błędów, jakie są popełniane przez przedsiębiorstwa w zakresie strategii cenowych oraz sposobów ich naprawienia. W pracy zaprezentowano kilka najistotniejszych rozwiązań w zakresie decyzji cenowych m.in.: procesu ustalania ceny, kalkulacji wysokości ceny, sposobów reakcji na poczynania konkurentów oraz

wykorzystywania błędów w podejmowaniu decyzji przez konsumentów.

Według Iana Ruskina-Browna istnieją cztery sposoby na poprawienie wyniku finansowego: zwiększenie sprzedaży, optymalizacja ceny, cięcie kosztów i optymalizacja inwestycji (Ruskin-Brown 2009). Za najskuteczniejszy i jednocześnie najrzadziej wykorzystywany uważa się zarządzanie cenami, co potwierdzają badania przeprowadzone przez Compustat i Harvard Business Review. Wyniki badań przedstawione są w tabeli 1.

Tabela 1. Wpływ poszczególnych działań na poprawę wyniku finansowego

Compustat	
czynnik poprawiony o 1%	poprawa wyniku finansowego
cena	12,3%
koszty zmienne	8,7%
wolumen sprzedaży	3,6%
koszty stałe	2,6%
Harvard Business Review	
cena	11,1%
koszty zmienne	7,8%
wolumen sprzedaży	3,3%
koszty stałe	2,3%

Źródło: Ruskin-Brown I., (2009) *Skuteczna polityka cenowa. Aspekty praktyczne*, Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business, s. 44.

Przedstawione w tabeli 1 dane wyraźnie wskazują, że odpowiednie zarządzanie ceną jest najskuteczniejszym sposobem na zwiększenie zysku firmy, dlatego też wiedza na temat zarządzania cenami może się stać kluczową przewagą konkurencyjną na danym rynku.

### Cena i strategie cenowe – ich cele, funkcje i rodzaje

Koncepcja ceny zmieniała się na przestrzeni dziejów wielokrotnie, od ceny sprawiedliwej, opartej na koszcie wytworzenia, wynikającej z wyceny przez nabywcę do cen hedonicznych. Współcześnie cenę najczęściej określa się mianem „rynkowej wartości dobra lub usługi z zastrzeżeniem, że niezależnie od wartości użytkowej poziom ceny zależy od aktualnego układu rynkowego, będącego wypadkową sprzecznych interesów sprzedającego i kupującego” (Waniowski 2003). Z kolei w ujęciu marketingowym „cenę można zdefiniować jako wartość przedmiotu (produktu lub usługi) transakcji rynkowej zgodną z oczekiwaniami kupującego i sprzedającego, określaną najczęściej w ujęciu monetarnym” (Karasiewicz 1997). Uwagę należy także zwrócić na fakt, że cena może być postrzegana w szerszym kontek-

ście, nie tylko jako ilość pieniędzy, jaką trzeba zapłacić bezpośrednio za dane dobro, lecz jako suma tej ceny i takich kosztów, jak: transport, ubezpieczenie, montaż, szkolenia, materiały eksploatacyjne. Takie postrzeganie „łącznej” ceny pozwala na lepsze nią zarządzanie i badanie wpływu cen dóbr komplementarnych na popyt na dane dobro.

Funkcje, jakie spełnia w gospodarce cena, to z kolei (Waniowski 2003):

- informacyjna – umożliwia uczestnikom rynku prowadzenie rachunku ekonomicznego. Ceny, wyrażając wartościowo nakłady oraz efekty, umożliwiają ocenę opłacalności poszczególnych przedsięwzięć i ich porównanie;
- bodźcowa – cena informuje o najbardziej efektywnych metodach produkcji. Z tego też względu jest bodźcem skłaniającym podmioty rynkowe do określonego zachowania;
- alokacji dochodu – za pomocą cen swoje dochody kształtuje zarówno budżet państwa, jak i przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe, a także gospodarstwa domowe.

Strategia cenowa to komponent zarządzania przedsiębiorstwem, składający się z licznych decyzji, takich jak: wybór taktyki cenowej, metody kalkulacji, rabaty, techniki psychologiczne, formy płatności, sposoby reagowania na poczynania konkurentów, zmiany ceny (na podst. Rogoda 2004). Według Bogdana Rogody kluczowe dla powodzenia strategii cenowej jest określenie jej celu. Celem tym może być m.in. (Rogoda 2004):

- maksymalizacja zysku w długim okresie;
- maksymalizacja zysku w krótkim okresie;
- wzrost sprzedaży;
- stabilizacja na rynku;
- zmniejszenie znaczenia przywiązywanego przez klientów do ceny;
- utrzymanie przywództwa cenowego;
- zniechęcenie potencjalnych nowych graczy do wejścia na rynek;
- skłonienie słabych firm do wyjścia z rynku;
- lojalność ze strony pośredników i wsparcie przez nich sprzedaży;
- polepszenie wizerunku firmy;
- wizerunek uczciwej firmy;
- zniechęcenie konkurentów do obniżania ceny.

Oczywiście nie wszystkie wymienione powyżej cele są sprzeczne ze sobą, więc czasem można realizować jednocześnie kilka z nich. Przy ustalaniu danej strategii cenowej należy zauważyć, że podobnie, jak w wielu innych sytuacjach decyzyjnych, optymalizacja jednego elementu nie musi oznaczać znalezienia ekstremum globalnego. Wyznaczenie ceny z pominięciem innych elementów marketingu mix może nie przynieść spodziewanych rezultatów, a wręcz przeciwnie – osłabić pozycję konkurencyjną firmy. Między wspomnianymi elementami mamy klasyczny przykład sprzężenia zwrotnego – zmiana ceny może zmienić odbiór produktu przez konsumentów, a to z kolei stanie się powodem rewizji strategii cenowej itd. Elementy marketingu mix mogą być wobec siebie komplementarne lub kompensacyjne - przewaga w jednym elemencie może likwidować niedostatki pozostałych (Karasiiewicz 1997). I tak np. w przypadku ceny i dystrybucji ciężko mówić o kompensacji, ponieważ nie da się raczej obniżyć ceny zrekomensować pewnych niedostatków w obszarze logistyki, ale już w przypadku pary cena i promocja, zależność kompensacyjna jest raczej często spotykana – zamiast przeznaczania środków na promocję można liczyć na wzrost sprzedaży dzięki obniżce ceny.

Strategia cenowa zależy w dużym stopniu od tego, na czym przedsiębiorstwo opiera swoją przewagę konkurencyjną. Według Michaela Portera, można tę przewagę oprzeć na przywództwie kosztowym lub zróżnicowaniu produktu. W takim układzie można wyróżnić cztery podstawowe typy przewagi konkurencyjnej (Rogoda 2004):

- przywództwo kosztowe szerokiego zasięgu – szeroki asortyment produktów o niskich cenach. Niskie ceny wynikają z rozłożenia kosztów stałych na dużą liczbę produktów;
- przywództwo kosztowe wąskiego zasięgu – zawężenie rynku i skoncentrowanie się na potrzebach jednego, zainteresowanego najniższymi cenami, segmentu oraz wytwarzaniu ograniczonego asortymentu;
- zróżnicowanie szerokiego zasięgu – oferowanie linii produktów substytucyjnych, od wersji najprostszyc i najtańszych do luksusowych;
- zróżnicowanie wąskiego zasięgu – stosowane przez firmy koncentrujące się na najwyższym segmencie rynku, i w związku z tym, wytwarzające produkty najwyższej klasy, często o charakterze snobistycznym.

Ciekawą koncepcją podziału strategii cenowych w zależności od jakości wytwarzanego produktu prezentuje w swojej pracy Paweł Waniowski. W tabeli 2 przedstawiono 9 podstawowych strategii cenowych w zależności od poziomu jakości produktu.

Tabela 2. Strategie jakościowo - cenowe

Jakość/cena	Wysoka	Średnia	Niska
<b>Wysoka</b>	(1) strategia najwyższej jakości	(2) strategia wysokiej wartości	(3) strategia superokazji
<b>Średnia</b>	(4) strategia przeładowania	(5) strategia średniej wartości	(6) strategia dobrej okazji
<b>Niska</b>	(7) strategia zdzierstwa	(8) strategia pozornej oszczędności	(9) strategia oszczędności

Źródło: Waniowski P., (2003) *Strategie cenowe*, Warszawa: PWE.

Według takiego podziału, na rynku mogą współistnieć firmy, które realizują strategię 1., 5. i 9., ponieważ adresują swoje produkty do zupełnie innych grup odbiorców. Strategie 4., 7. i 8., to strategię, które mogą zadziałać tylko w bardzo krótkim okresie, gdy konsument nie zdąży zareagować spadkiem konsumpcji produktów wycenionych zbyt wysoko w stosunku do ich jakości. Natomiast strategię 2., 3., 6. mogą zainicjować proces ostrej konkurencji, gdyż najczęściej będą to przypadki zaatakowania pozycji produktu, który ma już mocną markę, poprzez znaczną obniżkę ceny, tak by pierwszy zakup przekonał klientów o wysokiej jakości. Niestety taka strategia nie zawsze musi się sprawdzić, ponieważ należy wziąć pod uwagę odbiór ceny przez klientów – tańszy produkt na danym rynku może być postrzegany jako ten, który nie posiada odpowiedniej jakości.

W następnej części pracy przedstawione zostaną praktyczne aspekty ustalania strategii cenowej oraz wady i zalety najpowszechniej wykorzystywanych metod ustalania ceny, a jak wynika z badań, tylko 19% przedsiębiorstw posługuje się inną metodą określania ceny produktu niż strategia „koszt plus”. Popularność poszczególnych rozwiązań w tych firmach przedstawia się następująco (Ruskin-Brown 2009):

- 59% - ogólny poziom cen konkurencji;
- 21% - badanie reakcji klientów;
- 9% - konsultacje ze sprzedawcami;
- 8% - naśladowanie lidera rynku;
- 3% - inne metody.

### Praktyka tworzenia strategii cenowych. Strategia „koszt plus”

Jak zostało wcześniej wskazane – strategia cenowa składa się z bardzo wielu elementów. Jednym z nich jest ustalenie ceny produktu przy wprowadzaniu produktu na rynek. Na tym etapie do wyboru mamy praktycznie 3 strategię: wysokich, przeciętnych i niskich cen. Wybór zależy m.in. od tego, jak bardzo jest to produkt innowacyjny, ile wydaliśmy na jego wytworzenie, czy łatwo da się go skopiować przez konkurencję, itp. Strategia wysokich cen (tzw. *skimming*) wykorzystywana jest wtedy, gdy chcemy w bar-

dzo krótkim czasie odzyskać koszty poniesione na badania – wyższe ceny płacone przez tzw. *early users* pozwolą firmie na osiągnięcie wysokich przychodów już na początku sprzedaży. W kolejnych okresach cena powinna być obniżana, tak, by nakłonić do zakupu tych, których cena graniczna zakupu jest niższa od tych, którzy pragnęli być pierwszymi użytkownikami produktu oraz reagować na ewentualne posunięcia konkurencji. Strategia niskich cen polega na zachęceniu do zakupu większej liczby klientów i osiągnięciu danego zysku dzięki wolumenowi sprzedaży, a nie wysokiej marży. Strategia ta pozwala także na odstraszenie potencjalnych konkurentów od wejścia na dany rynek. Niska marża może pozwolić w tym wypadku na utrzymanie pozycji dominującej przez dłuższy czas – cena stanowi niejako parasol ochronny przed imitatorami. Strategia ta może przynieść jeszcze lepsze efekty wtedy, gdy w firmie wystąpi tzw. efekt uczenia się, czyli w przyszłości koszt wytworzenia produktu będzie niższy, i w ten sposób da się wypracować większą marżę. Efekt ten da się osiągnąć poprzez (Karasiwicz 1997):

- proces uczenia się pracowników:
  - znajdują lepsze sposoby wykonania danego zadania,
  - doskonalą proces wytwarzania danego produktu,
  - wytwarzają mniej wybrakowanych produktów,
  - lepiej wykorzystują materiały,
  - wprowadzają większy stopień specjalizacji, standaryzacji i synchronizacji procesu produkcyjnego;
- udoskonalenia technologiczne – zmiany w procesie produkcyjnym, marketingu, zaopatrzeniu, itp.;
- ekonomię skali.

W okresie, gdy rynek staje się dojrzały, przy kurczących się marżach może dojść z jednej strony do wojny cenowej, a z drugiej strony do porozumień cenowych między konkurentami – obydwie opcje zostaną omówione w dalszej części pracy. W następnej fazie rozwoju rynku, jaką jest nasycenie, jedną z niewielu opcji na wzrost sprzedaży pozostaje przejęcie przedsiębiorstw konkurencyjnych lub znaczna modyfikacja wytwarzanego produktu. Faza schyłkowa oznacza najczęściej wyjście z rynku lub koncentrację na wąskiej niszy klientów, którzy nie chcą wybrać nowych produktów ze względu na duże koszty przetrwania. Odnosząc się do danych o wpływie decyzji na wynik finansowy przedstawionych na początku pracy, Ruskin-Brown proponuje, by korzystać z nich w odpowiedniej kolejności: na początku aktywizacja sprzedaży, potem optymalizacja udziału w rynku i ceny, a dopiero w następnych fazach cyklu życia produktu można się skoncentrować na minimalizacji kosztów, jako narzędziu służącym do zwiększania marży (Ruskin-Brown 2009).

Bez względu na to, na jaką strategię cenową zdecyduje się przedsiębiorstwo, ze względu na cykl życia produktu ważniejszy jest sposób kalkulacji ceny. Niestety, najbardziej popularną metodą jest strategia „koszt plus”. Dzieje się tak zapewne dlatego, że jest to jedna z najprostszych metod, gdzie do ustalenia ceny potrzebny jest tylko jednostkowy koszt produktu. Mając przeciętny koszt wytworzenia, dodajemy do niego marżę, którą chcemy uzyskać ze sprzedaży danego dobra i w ten sposób powstaje ostateczna cena. Strategia „koszt plus” pomija więc zupełnie stronę popytową – cena w żaden sposób nie odzwierciedla spełniania potrzeb klientów. Bez zbadania zadowolenia konsumentów trudno jest firmie ocenić skąd się bierze dana sprzedaż – czy zbyt niski popyt nie jest spowodowany np. tym, że produkt ma za dużą funkcjonalność i klienci nie chcą kupować czegoś, co jest im zbędne? A może popyt na dany produkt jest bardzo elastyczny i niewielka obniżka ceny (czyli zmniejszenie marży) spowodowałaby znaczny wzrost sprzedaży, co z kolei przełożyłoby się na większe zyski, osiągnięte w większym stopniu wolumenem sprzedaży, a nie większą marżą? Może oczywiście być też tak, że cena, którą proponuje firma jest za niska w stosunku do tego, ile byłoby chętni do zapłacenia konsumenci, i nie wykorzystujemy w pełni okazji do zwiększenia przychodów. Klientów z reguły nie obchodzą koszty poniesione przez dostawcę – spodziewają się tego, że otrzymają produkt, który odpowiada ich wymaganiom i ich wycenie (Ruskin-Brown 2009).

Strategia „koszt plus” pomija całkowicie aspekt konkurencji. Ustalona przez firmę cena może stanowić dla innych zachętę do wejścia na dany rynek, co wcale nie było spodziewane. Wynikać to może z rozbieżności w liczeniu kosztów produkcji – wybrana firma decydując się na strategię „koszt plus” musi mieć świadomość, że konkurenci mogą mieć inne koszty produkcji, a przede wszystkim inne metody kalkulacji kosztów pośrednich. Pozostałe kłopoty związane ze stosowaniem tej strategii, to zmiana kosztów w czasie i cykl życia produktu. Z tak prostych obliczeń wynika, że zmiana ceny może nastąpić tylko wtedy, gdy zmianie ulegną koszty produkcji. Z kolei jeśli weźmiemy pod uwagę cykl życia produktu, to w strategii „koszt plus” trzeba na początku ustalić, czy cena ma zawierać np. efekt uczenia (wtedy oczywiście należy go wstępnie oszacować) czy cena będzie się zmieniała w czasie, w zależności od tego, jak zmniejszał się będzie jednostkowy koszt wytworzenia.

Zdarza się, że przedsiębiorstwa korzystają ze strategii kosztu docelowego, który różni się od strategii „koszt plus” jedynie kierunkiem dokonywanych kalkulacji. Zamiast określania poziomu ceny, bierze się pod uwagę obecną (lub planowaną) cenę rynkową, odejmuje od niej określony poziom marży i w ten sposób otrzymujemy maksymalny poziom

kosztów produkcji danego produktu. Obie strategie cenowe łączy problem określenia jednostkowych kosztów produkcji, co zwłaszcza w obecnych czasach jest utrudnione ze względu na coraz większy udział kosztów pośrednich. W czasie, gdy większość kosztów produkcji była możliwa do bezpośredniego przypisania, strategia „koszt plus” sprawdziła się znacznie lepiej. Obecnie system rachunkowości zarządczej może wprowadzać decydentów w błąd, z powodu działania określonych rozdzielników kosztów pośrednich na poszczególne produkty. Wybór zmiennej, według której nastąpi rozliczenie kosztów pośrednich, ma więc olbrzymie znaczenie dla podejmowania decyzji cenowych i określania rentowności produktu. Kluczowy staje się system rachunkowości zarządczej i przyjęty przez firmę rachunek kosztów: kosztów pełnych, zmiennych, ABC (*activity based costing*), TD ABC (*time driven activity based costing*), itp. Do jakich błędnych decyzji może prowadzić rachunek kosztów doskonale przedstawił w swojej pracy Thomas Corbett. W książce pt. *Finanse do góry nogami. Zdroworozsądkowa rewolucja w rachunkowości* zobrazowana została sytuacja prostej działalności w branży odzieżowej. Firma zajmuje się szyciem dwóch rodzajów koszul: damskich i męskich, ceny oraz koszty produkcji przedstawione są w tabeli 3.

Tabela 3. Ocena opłacalności produktu

Koszule	Damskie	Męskie
popyt tygodniowy (w szt.)	120	120
cena sprzedaży (j.p.)	105	100
koszt surowca (j.p.)	45	50
czas krojenia (min)	2	10
czas zszywania (min)	15	10
sumaryczny czas obróbki (min)	17	20

Źródło: Corbett T., (2007) *Finanse do góry nogami. Zdroworozsądkowa rewolucja w rachunkowości*, Warszawa: Wydawnictwo MINT Books, s. 22.

Już pobieżna analiza wskazuje, że wszystkie przewagi są po stronie koszul damskich – są droższe, zużywa się na nie mniej surowca oraz krótszy jest czas ich produkcji. Zatem zapewne każdy decydent stojąc przed wyborem produktu (np. w sytuacji, gdy nie ma odpowiednich mocy produkcyjnych by zaspokoić popyt na oba rodzaje koszul) zdecydowanie wskazałby na maksymalne nastawienie się na produkcję koszul damskich.

Przy założeniu, że dysponujemy tygodniową pracą maszyn (jedna do krojenia, druga do zszywania) przez 2400 minut (5 dni \* 8 godzin) (wszystkie dane pochodzą z pracy Corbetta 2007). Niemożliwe jest więc wyprodukowanie obu rodzajów koszul, gdyż produkcja 240 szt. zajęłaby 3000 minut szycia. Decydujemy się na produkcję koszul damskich

i wolne moce przeznaczamy dopiero na męskie. Łączna produkcja wyniesie 120 koszul damskich (1800 min. szycia) i 60 koszul męskich (600 min. szycia). Obliczając przychód i koszty na podstawie danych z tabeli nr 3 (dodajmy, że pozostałe koszty działalności zostały wycenione na 10 500 j.), otrzymujemy stratę w wysokości 300 j. Wydaje się, że ta działalność nie może przynieść zysku, skoro produkcja bardziej opłacalnego wyrobu przynosi straty, ale gdy zaczniemy najpierw produkować koszule męskie, a dopiero potem wolne moce przeznaczymy na produkcję koszul damskich, to okazuje się, że zysk firmy wynosi 300 j. Skąd nagle ta różnica w wyniku finansowym, skoro wszystkie dane wskazywały na przewagę koszul damskich? W klasycznym rachunku kosztów wzięto pod uwagę tylko łączny koszt produkcji, a nie obciążenie poszczególnych. Według rachunku kosztów proponowanego w tzw. teorii ograniczeń (z której wywodzi się praca Corbetta) powinno się brać pod uwagę moce produkcyjne tego ogniwa w łańcuchu produkcyjnym, które decyduje o wielkości produkcji (choć według teorii ograniczeń powinniśmy tutaj użyć terminu przerób), w omawianym przykładzie jest to maszyna do szycia.

Ogólny zarzut przedstawiany przez zwolenników rachunku kosztów zmiennych wobec pozostałych sposobów kalkulacji, polega na tym, że większość rachunków kosztów postuluje obliczanie rentowności poprzez porównanie ceny produktu z jego jednostkowym kosztem wytworzenia, na który składają się koszty bezpośrednie i przypisana do danego produktu odpowiednia część kosztów pośrednich, która wynika ze sposobu kalkulacji. Wymiernym przykładem niech będzie często stosowany sposób rozliczania kosztów centrali (spółki matki) danej grupy przedsiębiorstw. Z reguły koszty jednostki centralnej są rozliczane według klucza, jakim są przychody spółek-córek, można więc stwierdzić, że jeśli jakaś spółka będzie miała lepszą sprzedaż, to niejako „w nagrodę” otrzyma większą część kosztów stałych spółki-matki. Zdecydowanie taki sposób kalkulacji nie przyczynia się do poznania realnej rentowności poszczególnych podmiotów należących do grupy kapitałowej.

### Dyskryminacja cenowa. Stosowanie rabatów

Dyskryminacja cenowa, czyli stosowanie różnych cen dla różnych klientów, to jedno z podstawowych rozwiązań z zakresu strategii cenowych, które jest bardzo często stosowane przez przedsiębiorstwa. Proces wyodrębniania podobnych do siebie klientów i łączenia ich w grupy nazywany jest najczęściej segmentacją. Obejmuje on następujące etapy (Ruskin-Brown 2009):

- podział rynku na mniejsze, bardziej jednorodne grupy klientów na podstawie ich potrzeb;
- wyodrębnienie spośród nich grup, które prawdopodobnie:
  - mają potrzeby jak dotąd niewłaściwie zaspokajane,
  - mają potrzeby, które firma może zaspokoić lepiej niż inni,
  - są dostatecznie wielkie, by ich obsługa była dla firmy zyskowna;
- nawiązanie skutecznej komunikacji z poszczególnymi grupami i opracowanie dla nich niepowtarzalnych kompozycji marketingowych.

Korzyści z tytułu prowadzenia dyskryminacji cenowej są dość oczywiste. Kierując różną ofertą cenową do grup klientów, którzy charakteryzują się odmienną elastycznością cenową możemy zwiększać przychody, oferując niektórym konsumentom niższe ceny, ale wciąż powyżej kosztu krańcowego. Skuteczna polityka rabatowa wymaga jednakże odpowiedniego podejścia, przede wszystkim nie można dopuścić do tzw. arbitrażu cenowego. Jest to sytuacja, w której grupa uprzywilejowana pod względem ceny może odsprzedawać zakupione produkty grupie, która takich odpowiednio wysokich rabatów nie dostaje. Rogoda opisuje przypadek amerykańskiej firmy telekomunikacyjnej, która ustaliła różne ceny połączeń międzymiastowych dla firm i osób prywatnych – skutek był taki, że firmy odkupowały pakiety i zaczęły je odsprzedawać indywidualnym klientom po cenie wyższej od swojego zakupu i jednocześnie niższej od ceny operatora dla klientów indywidualnych. Z reguły jednak charakter dobra lub usługi, czy też proces sprzedaży jest taki, że arbitraż cenowy jest niemożliwy. Przykładem są bilety do kina, teatru czy też komunikacji miejskiej – konieczność posiadania dokumentu uprawniającego do zniżki uniemożliwia odsprzedaż biletów ulgowych.

W praktyce, przedsiębiorstwa mają do dyspozycji trzy rodzaje różnicowania cen (Rogoda 2004):

- różnicowanie pierwszego stopnia – każda jednostka produktu jest sprzedawana po innej cenie i każdy klient płaci odmienną cenę. Pozwala sprzedać produkt każdemu nabywcy po jego indywidualnej cenie maksymalnej;
- różnicowanie drugiego stopnia – poszczególne jednostki produktu są sprzedawane po różnych cenach, lecz kupujący tę samą ilość płacą identyczną kwotę. Następuje tu autosegmentacja – klienci sami decydują do której taryfy chcą należeć;
- różnicowanie trzeciego stopnia – polega na tym, że ustala się odmienne ceny dla poszczególnych nabywców, lecz każdy klient płaci tyle samo za wszystkie na-

bywane przez siebie jednostki produktu. Firma wyodrębnia segmenty o określonych cechach i dla każdego segmentu ustala cenę optymalną. W tym wypadku klienci często nie mogą decydować o tym, do której grupy chcą należeć – decyduje o tym firma.

Niezależnie od sposobu różnicowania cen, należy pamiętać o podstawowych zasadach przyznawania rabatu. Najczęściej zalecanym zachowaniem jest zachowanie przyznanego danemu kontrahentowi rabatu w tajemnicy, gdyż ustrzeże to daną firmę od żądań równego traktowania ze strony pozostałych partnerów biznesowych. Jeśli to możliwe, to należy starać się, by warunki przyznanego rabatu były skomplikowane – pozostałym klientom trudno będzie się powoływać na dany przypadek, kiedy wskażemy od ilu różnych czynników zależała obniżka ceny. Dobrze jest również udzielać danych rabatów na określony, krótki czas, tak by odbiorcy naszych produktów nie sądzili, że rabaty są na stałe wpisane w strukturę oferty.

Wśród rabatów często występujących na polskich rynkach można wymienić rabat schodkowo-jednolity. W odróżnieniu od prostego rabatu, który wprowadza obniżki po przekroczeniu pewnego wolumenu zakupów (za pierwsze jednostki cena bez rabatu), rabat schodkowo-jednolity obowiązuje na wszystkie zakupione jednostki. Dla przykładu: jeśli firma oferuje rabat 10% po przekroczeniu wielkości zakupu 100 szt. (cena bez rabatu 100 zł), to kupując np. 150 szt. za wszystkie jednostki zapłacimy 90 zł/szt. Taka forma rabatu powoduje tzw. obszary nieefektywne, które wskazują, że czasem (oczywiście przy wielkościach zakupu, które są granicami danych obniżek cen) nie opłaca się dokonywać mniejszego zakupu – dokupienie paru sztuk spowoduje przekroczenie wymaganego limitu i za łączne, większe zakupy zapłacimy mniej niż przy zmniejszonej ilości. Taka forma rabatu zachęca do większych zakupów, ale niektórzy klienci mogą nie dysponować dużymi ilościami zamówienia o daną wielkość. W takim wypadku można zastosować rabat skumulowany, czyli określić czas, w którym będzie on obowiązywał i wszystkie zakupy klientów w tym czasie będą kumulowane a przekroczenie progu rabatowego będzie traktowane tak samo, jakby zakup był dokonany jednorazowo. W ten sposób „kupujemy” lojalność klienta nie zmuszając go do dużych, jednorazowych zakupów.

Inną metodą zachęcenia konsumentów do większych zakupów są rabaty wartościowe, które różnią się od poprzednich jedynie tym, że obowiązują w stosunku do zakupu wszystkich produktów z oferty danego przedsiębiorstwa. Kupując zestaw różnych produktów, klient jest przekonany o swoim racjonalnym wyborze, tymczasem znaczna część

przedsiębiorców wykorzystuje fakt, że klientów często charakteryzuje niechęć do wysiłku umysłowego i łączy klika produktów w zestaw, który kosztuje więcej niż suma cen poszczególnych produktów.

Ciekawym rozwiązaniem cenowym, które zwiększa sprzedaż, jest tzw. cena wieloosobowa. Jest to cena, która zależy od liczby osób kupujących dane dobro, np. bilet na koncert. W przypadku, gdy wiemy, że jedna osoba jest bardziej zainteresowana koncertem/festiwarem i chce zapłacić powiedzmy 200 zł, a druga osoba, np. mąż/żona/siostra/kolega ma ustaloną cenę graniczną na poziomie 120 zł, to żeby obie osoby zakupiły bilet trzeba ustalić cenę na poziomie 120 zł i nabywca zyska 80 zł nadwyżki. W przypadku ceny wieloosobowej cennik będzie wyglądał tak: 200 zł dla jednej osoby, 320 zł dla pary. Przykładem takiego podejścia może być tegoroczny cennik Seven Festival music&more, karnet dla jednej osoby kosztuje 80 zł, a dla dwóch 140 zł (*Ceny biletów i karnetów 2013*).

Polityka stosowania rabatów niesie ze sobą niestety takie niebezpieczeństwo, że pracownicy działu sprzedaży będą chętnie z niej korzystali, byle tylko np. wypełnić normy dotyczące wolumenu sprzedaży. W tym wypadku stosowanie jednolitej ceny dla wszystkich, eliminuje problem kontroli nad handlowcami, i nie dyskryminuje żadnego odbiorcy. Przykładem nieodpowiedniego zarządzania polityką rabatową i działem sprzedaży jest dział elektroniki użytkowej General Electric. Dyrektor tego działu wyznał w wywiadzie w 2007 r., iż po przeanalizowaniu kalkulacji swoich produktów, okazało się, że handlowcy ustalają według swojego uznania ceny produktów o łącznej wartości 5 mld. dolarów (oczywiście w granicach wcześniej ustalonych przedziałów). Przekładając te praktyki na sprzedaż całej firmy, szacuje się, że za 50 mld. dolarów sprzedaży odpowiadała nieliczna grupa ludzi – wg wspomnianego dyrektora GE taka sytuacja po stronie kosztów byłaby niemożliwa (*Monitoruj, co robisz z marżą Twoi handlowcy 2013*).

### Odbiór strategii cenowej przez konsumentów

Powodzenie danej strategii cenowej zależy od tego, jak zostanie ona odebrana przez klientów. Niewielkie zmiany ceny, odpowiednie usprawiedliwienie podwyżki ceny, czy też przemyślnie ukryta podwyżka cen, mogą sprawić, że wynik finansowy firmy się poprawi, a klienci nie będą negatywnie odbierać wprowadzonych zmian cen. W literaturze przedmiotu można odnaleźć kilka pożytecznych rad odnośnie prowadzenia strategii cenowych, które wbrew pozorom mają spowodować, że klient przestanie się na tej cenie koncentrować (na podst. *Chcesz zwiększyć skutecz-*

*ność sprzedaży?* 2013):

- wykorzystaj strukturę cenową do pokazania Twojej przewagi konkurencyjnej – polega to na tym, że klient musi wiedzieć za co płaci – jaka wartość kryje się za daną ceną. Przy koncentracji na wartości, klient traci z pola widzenia daną cenę i ceny konkurencji. Przykładem może być zmiana sposobu podawania wytrzymałości opon przez Goodyeara – zamiast szczegółów technicznych, klient otrzymuje liczbę możliwych do przejechania kilometrów;
- zastosuj wysoką cenę, by zaciekać klienta – często wysoka cena intryguje klienta, ponieważ ciekaw jest tego, co takiego robi dana firma, żeby pozwolić sobie na takie ceny. Strategię tego typu stosuje m.in. Starbucks i Apple;
- rozbij cenę na opłaty składowe by podkreślić korzyści – pozwala to na zwrócenie uwagi klienta na niektóre elementy oferty, które były wcześniej przez niego pomijane – może wpłynąć to na jego odbiór ceny (zrozumie jej wzrost);
- zrównaj ceny, aby skoncentrować uwagę klienta na tym, co najważniejsze – w ten sposób klient pomija w pewnym momencie aspekt cenowy i zaczyna poszukiwania produktu, który najlepiej odpowiada jego potrzebom. Przykłady takiej strategii, to iTunes (wszystkie utwory za 0.99\$) i Swatch w latach osiemdziesiątych (by odwieść klientów od poszukiwania tańszych azjatyckich zegarków Swatch postanowił wyrównać większość swoich cen i zachęcić klientów do poszukiwań zegarka, który najlepiej do nich pasuje).

Jak wskazują niektóre badania, konsumenci różnią się orientacją w cenach poszczególnych produktów. Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2004 i 2005 przez Kinoult Research w czterech krajach Europy Środkowo-Wschodniej, ukazują, że 38% Polaków twierdzi, że jest w stanie podać ceny kupowanych przez nich towarów z dokładnością do kilku groszy (*Trafić z ceną 2006*). Z kolei badania firmy Euro RSCG 4D wskazały, że 60% Polaków wyrusza na większe zakupy z listą, 64% przyznaje, że do zakupu zachęciła ich promocja cenowa, 15% klientów przyciąga powiększona gramatura, a 14% gratisy dodawane do towarów (*Promocje cenowe przyciągają Polaków 2010*). Można więc z tego typu danych wyciągnąć wniosek, że decydującym czynnikiem zakupowym są promocje cenowe, ale autorzy raportu przestrzegają przed przesadnymi ruchami cenowymi, ponieważ wśród klientów tworzy się nowy segment, tzw. łowców okazji, czyli konsumentów, którzy nie są lojalnymi klientami sklepu, tylko przychodzą zakupić dane towary w promocji – zwiększająca się liczba takich klientów może



zrujnować finanse sklepu. O sile współczesnego klienta może świadczyć również przypadek strategii firmy Tesco. Tesco przegrywając na rynku z dyskontami postanowiło skierować do klientów jednego z nich komunikat z dość znanym mechanizmem: „jeśli kupisz taniej w sieci ASDA, to zwrócimy Ci dwukrotność różnicy”. Taki komunikat, to sygnał, że firma nie boi się konkurencji, poza tym klienci dość rzadko garną się do tego, by faktycznie porównywać ceny. Tym razem akcja się nie powiodła, ponieważ Tesco nie doceniło internetu – klienci (wspomagani również przez ASDA) zaczęli wymieniać się informacjami, na których produktach można najwięcej „zarobić” i zgłaszali się do Tesco po spore zwroty. Tym, co przesądziło o porażce akcji Tesco była możliwość wnioskowania o zwrot przez internet – klienci nie musieli się nawet fatygować do sklepu (*Nieudana promocja Tesco 2011*). Strategia Tesco wpisuje się w strategię sprzedaży z przeszkodą (ta akurat okazała się zbyt mała), ale w niektórych przypadkach może stanowić użyteczne narzędzie poprawiania wyniku finansowego. Robert Frank podaje w swojej pracy kilka przykładów sprzedaży z przeszkodą, gdzie niższą cenę można uzyskać np. po wypełnieniu formularza rabatowego, dostarczeniu kuponu rabatowego z gazety albo po prostu po zapytaniu o promocje – dla niektórych klientów te czynności są barierą nie do pokonania i wolą zapłacić wyższą cenę (Frank 2007).

Przy ustalaniu strategii cenowej należy pamiętać, że klienci mogą być również podejrzliwi w stosunku do obniżek cen. Obniżka może nasuwać przypuszczenia, że jakość produktu uległa pogorszeniu, produkt posiada wady, możliwe jest pojawienie się nowego produktu albo, że w najbliższym czasie można spodziewać kolejnych obniżek i należy wstrzymać się z zakupem (Niemczyk 2000). Ogólnie przy ustalaniu strategii cenowej nie wolno pominąć dwóch ważnych psychologicznych efektów związanych z cenami – efektu perspektywy i efektu posiadania. Pierwszy z nich wyraża zachowanie klientów polegające na tym, że mają ustalony pewien punkt odniesienia, do którego odwołują się w swoich decyzjach, tak więc na decyzję zakupową będzie miał wpływ fakt, czy klienci postrzegają cenę danego produktu jako zysk lub stratę w porównaniu do punktu odniesienia. Oczywiście firma może mieć jedynie niewielki wpływ na to, jaki będzie ten punkt odniesienia wśród klientów (Sokołowska 2005). Drugi ze wspomnianych efektów został zaobserwowany podczas eksperymentów, w trakcie których połowie badanych wręczano dany przedmiot (np. kubek), a druga połowa miała ten przedmiot odkupić – okazywało się najczęściej, że ceny sprzedaży i kupna były bardzo mocno rozbieżne. Badani bardzo szybko przyzwyczajali się do otrzymanego prezentu i wyceniali go zdecydowanie wyżej niż kupujący – w praktyce może to oznaczać, że klien-

ci, którzy kupili już wcześniej dany produkt będą do niego wracać, ze względu na to, iż wydaje im się cenniejszy od pozostałych.

Ciekawym aspektem prowadzenia polityki cenowej jest uzasadnianie wzrostu cen. Badania wskazują, że podanie różnych przyczyn podwyżki cen, powoduje różny stopień akceptacji wzrostu ceny. W badaniu wskazano, że diler samochodowy w związku z dużym popytem na dany model i dużymi kolejkami oczekujących, postanawia podwyższyć cenę o 200 dolarów. Część badanych otrzymała informację, że wcześniej diler sprzedawał model o 200\$ taniej niż zalecana cena producenta, a druga część, że obecna cena jest o 200\$ wyższa od ceny producenta. 58% badanych uznało pierwszy przypadek za uczciwe podniesienie ceny, a w drugim przypadku odsetek ten wyniósł tylko 19% (Sokołowska 2005). Wniosek jest taki, że to, jak skonstruujemy komunikat dla klientów ma wpływ na ich odbiór podwyżki cen i zakupy.

Kolejne aspekty odbioru ceny przez konsumentów, to downsizing i stosowanie końcówek cen w postaci 99. Downsizing polega w skrócie na tym, iż producent zmniejsza wagę/litraż itp. produktu przy niezmienionej lub obniżonej cenie. Taka operacja może zostać odebrana przez klientów w krótkim okresie jako obniżka ceny, gdyż producent robi z reguły wszystko, by produkt wizualnie nie uległ zmianie. Dobrym przykładem na rynku polskim jest masło, już dawno temu większość producentów zmniejszyła gramaturę z 250 na 200 gramów przy takich staraniach, aby kostka niewiele różniła się wielkością od poprzedniej wersji (z reguły produkty poddawane downsizingowi nie zmieniają szerokości i długości, a grubość). Inne przykłady stosowania downsizingu to: zmniejszenie liczby listków papieru toaletowego i ręczników papierowych, gofrowanie powierzchni papieru toaletowego, wklęsłe dno puszek lub słoika, zmiana kształtu butelki, zmiana sposobu ułożenia ciastek w opakowaniu (*Downsizing – zagranie smartne czy niebezpieczne 2011*). Konsekwencje downsizingu mogą być jednak drastyczne, gdy konsumenci odkryją stosowaną praktykę w sytuacji, gdy nasi konkurenci nie poszli w nasze ślady.

W przypadku końcówek cen 99 jest podobnie, jak w przypadku downsizingu – chodzi o to, jak jest postrzegany przez danego klienta określony element. Nie zauważamy zmniejszenia danego wymiaru produktu, a cena kojarzona jest bardziej z elementami, które są przed przecinkiem, i tak cena 1,99 wydaje się nam dużo niższa niż 2 zł. Efekt ten został zauważony m.in. przez francuskich naukowców podczas badania klientów pizzerii. Eksperyment trwał 6 tygodni, przez pierwsze 2 tygodnie cena pizz wynosiła 8 euro, przez następne 2 tygodnie obniżono cenę jednej z nich do 7.99,

a przez ostatnie 2 tygodnie wszystkie pizze kosztowały 7.99 euro. Po zastosowaniu ceny 7.99 okazało się, że sprzedaż tej pizzy wzrosła o 15%, czyli zmiana ceny o eurocenta spowodowała znaczne zmiany w konsumpcji (*Promocje cenowe: magia końcówki 99* 2011). Podczas podobnych badań w polskich sieciach handlowych odkryto, że zastosowanie cen z końcówką 99 może spowodować wzrost elastyczności cenowej popytu o blisko 150% (*Promocje cenowe...* 2011).

### Strategia cenowa a zachowanie konkurentów

We wcześniejszej części pracy wspomniano, że spośród tych firm, które nie ustalają ceny na podstawie strategii „koszt plus”, część kopiuje ceny swoich konkurentów. Jednakże bardziej interesujące z punktu widzenia tematu tego opracowania wydają się być porozumienia cenowe i wojny cenowe, dlatego też na nich skupiona zostanie uwaga w ostatniej części pracy. Według Grzegorza Karasiewicza, intensywność konkurowania zależy m.in. od (Karasiewicz 1997):

- liczebności dostawców i stopnia podobieństwa między nimi – im więcej dostawców, tym więcej konkurencji i mniejszy wpływ na ceny;
- różnorodności celów, interesów i zamiarów dostawców – powoduje to trudności w ustaleniu wspólnych reguł gry;
- charakteru produktu – jeśli postrzegany jest jako jednorodny, to wybór oparty jest na cenach;
- barier wyjścia – jeśli duże, to może powodować pozostawanie na rynku firm, które mają straty. Groźba wojen cenowych;
- tempa wzrostu rynku – jeśli jest słabe, to producenci mogą podejmować działania, by zwiększać sprzedaż kosztem konkurentów. Agresywna polityka cenowa;
- kosztów stałych i magazynowania – wysokie koszty stałe często zachęcają do wykorzystywania maksymalnych możliwości produkcyjnych, a to z kolei do obniżek ceny, by pozbyć się nadwyżek;
- stopnia przywiązania nabywców do dotychczasowych dostawców.

Odpowiednia kombinacja powyższych warunków konkurowania na rynku może zachęcić z jednej strony do tego, by bronić marży za pomocą nielegalnych porozumień cenowych, a z drugiej strony, by próbować powiększać swój udział rynkowy wywołując wojnę cenową.

Porozumienia cenowe są oczywiście zakazane przez prawo, więc ich stosowanie jest narażone na otrzymanie znacznej kary, która może wynieść nawet 10% przycho-

dów firmy za poprzedni rok obrotowy. Ustawa o ochronie konkurencji i konsumenta wprowadza zakaz porozumień „których celem lub skutkiem jest wyeliminowanie, ograniczenie lub naruszenie w inny sposób konkurencji na rynku właściwym, polegające w szczególności na ustalaniu, bezpośrednio lub pośrednio, cen i innych warunków zakupu lub sprzedaży towarów” (*Zmowy cenowe między przedsiębiorcami* 2012). Porozumienia cenowe mogą dotyczyć sytuacji, kiedy to ceny ustalają bezpośredni konkurenci (wertikalne) i zmywy między uczestnikami danego łańcucha dostaw (horyzontalne). Najgłośniejszym jak do tej pory, wykrytym przez UOKiK procederem ustalania cen był przypadek farb, kiedy okazało się, że kilku producentów farb ustalało minimalne ceny odsprzedaży w marketach budowlanych (UOKiK nałożył w tym postępowaniu kary od 2 do 28 mln. zł) (*Zmowy cenowe między przedsiębiorcami* 2012). Niestety postępowania w takich sprawach mogą trwać latami (sprawa farb toczyła się przez 5 lat) i wymagają zaangażowania dużych środków i kadr, dlatego też wprowadzono możliwość uniknięcia kary, jeśli dany uczestnik porozumienia przyzna się do uczestnictwa w nim i dostarczy odpowiednią dokumentację, która pozwoli na udowodnienie winy pozostałym uczestnikom zmywy. Program takiego unikania kary w przypadku zgłoszenia się do UOKiK nazwany jest *leniency* (z ang. łagodność, pobłażliwość). Przykładem sytuacji, kiedy to inicjator porozumienia sam zgłasza się do organu kontrolującego konkurencję na danych rynkach jest Kronopol – firma produkująca płyty drewnopodobne. Postępowanie przeciwko tej firmie zostało wszczęte w marcu 2012 r. – udało się udowodnić spółce, że przez ponad 10 lat (2001-2012) ustalała z autoryzowanymi przedstawicielami oraz hurtowniami minimalne ceny hurtowe odsprzedaży swoich produktów (*Zmowy cenowe* 2012). Kronopol dzięki współpracy z UOKiK zredukował karę o 30% i ostatecznie musi zapłacić prawie 14 mln zł (jako inicjator porozumienia nie mógł być zwolniony z kary) (*Zmowy cenowe* 2012).

Czasem porozumienia cenowe dotyczą zupełnie innej skali działania. W roku 2012 UOKiK zdecydował się ukarać również przedsiębiorstwa taksówkowe w Grudziądzu, które ustalały wspólnie ceny przewozu za kilometr jazdy, opłatę początkową i godzinę postoju – w tym wypadku łączna kara wyniosła 18 tys. zł (*Zmowy cenowe* 2012).

Program *leniency* jest coraz bardziej powszechny wśród przedsiębiorców, w roku 2012 wpłynęło do UOKiK 15 wniosków w porównaniu do 30, zgłoszonych w poprzednich ośmiu latach łącznie (*Zmowy cenowe* 2012).

Na drugim krańcu zachowań wobec strategii cenowych konkurenta są wojny cenowe. W przeciwieństwie do zmyw cenowych, które mają na celu długookresowe utrzymanie ceny na poziomie, który gwarantuje osiągnięcie danej

stopy zwrotu, wojny cenowe mają na celu powiększenie lub utrzymanie swojego udziału w rynku za pomocą obniżki cen. Zaczynający daną wojnę cenową liczy na to, że obniżka ceny spowoduje znaczny wzrost sprzedaży, który zrekompensuje zmniejszenie marży i uda się w ten sposób zwiększyć zyski firmy. Stałoby się tak w przypadku, gdyby konkurenci nie zareagowali w ten sam sposób, czyli obniżaniem ceny. W ten sposób dochodzi do klasycznej sytuacji dylematu więźnia, znanej z teorii gier, gdzie wszystkim uczestnikom opłaca się dane zachowanie (w tym przypadku utrzymywanie wyższej ceny), ale istnieje pokusa zwiększenia zysku poprzez wybór innej decyzji (obniżka ceny) i jeśli wszyscy (lub większość) gracze wybiorą tę opcję, to znajdują się w gorszym położeniu w porównaniu do wyjściowej sytuacji.

W badaniach polskiego rynku, przeprowadzonych przez firmę Simon-Kucher & Partners w 2011 roku, niemal połowa polskich przedsiębiorców stwierdziła, że uczestniczy w wojnie cenowej i w większości wojnę tę rozpoczął konkurent – w badaniach przeprowadzonych dwa lata wcześniej, ten odsetek był mniejszy o ponad połowę (Błaszczak 2011). Jako częsty powód rozpoczęcia wojny cenowej, badani podają, że klienci dzięki nowym narzędziom (takim jak porównywarki cenowe) są coraz bardziej świadomi różnic cenowych i wymuszają dostosowywanie oferty do najtańszej na rynku. Zdaniem niektórych producentów, wojny cenowe są okazją dla klientów tylko w krótkim okresie, w długim odczuwają pogorszenie oferty, ponieważ firm nie będzie stać na innowacyjność i inwestycje. Jednym z przykładów rynków, gdzie trwa zaciepła wojna cenowa jest polski rynek ochrony. Rynek ten jest wart ok. 5 mld zł i znajduje się na nim ok. 3,5 tys. spółek – te mniejsze z nich, żeby utrzymać się na rynku zaniżają swoje oferty w przetargach publicznych, gdzie jedynym kryterium jest cena (Błaszczak 2011). Żeby osiągnąć zysk w tak trudnych warunkach, firmy zatrudniają swoich pracowników na tzw. umowach śmieciowych lub nawet na czarno. Podobna sytuacja kształtowała się na rynku usług budowlanych i to właśnie wojna cenowa, zdaniem wielu ekspertów, doprowadziła do obecnej fali bankructw w tej branży. Podobnie, jak w przypadku branży ochroniarskiej, w budownictwie w wielu przetargach to właśnie cena jest głównym kryterium w przetargu. Firmy startując w tychże przetargach zaniżają ceny (często poniżej kosztów), by zdobyć dany kontrakt i liczą na późniejsze aneksy do umów, które pozwolą im na podwyższenie cen – w sytuacji, gdy przy budowach stadionów na Euro 2012 i autostrad takiej opcji nie było, skończyło się to wieloma upadłościami (*Upadłość dużych firm...* 2012).

Dobrym przykładem na to, jak niebezpiecznym narzędziem może stać się wojna cenowa, jest rynek papierosów

w 2006 roku. Obniżka cen o ok. 1 zł na paczce zapoczątkowana przez jednego z graczy na tym rynku, firmę British American Tobacco, wystąpiła wtedy, gdy nastąpił wzrost akcyzy o ok. 50 gr na paczce (*Wojny cenowe na trudnym rynku* 2011). Konkurenci nie pozostali w tyle i również obniżyli ceny swoich produktów. W konsekwencji, po kilku miesiącach wojny cenowej, BAT ogłosił w mediach, że strategiczny cel obniżek cen został osiągnięty, co stanowiło sygnał do zakończenia wojny. W tej sprawie dziwi najbardziej fakt, że firmy, które uczestniczyły w wojnie cenowej na rynku polskim, miały już podobne doświadczenia z Kostaryki. 15 lat wcześniej Philip Morris zaatakował jako pierwszy BAT na rynku w Kostaryce, obniżając ceny swoich produktów o 40% w ciągu jednego dnia. Celowo wybrana została na tę promocję sobota, gdyż liczone, że nikt nie wykona żadnego ruchu bez konsultacji z centralą firmy BAT w Londynie. Manager BAT na Kostarykę zdecydował się jednak zmobilizować cały swój dział sprzedaży i bez konsultacji podjął decyzję o obniżce cen o 50% - wojna trwała prawie 2 lata i spowodowała spadki zysku firmy Philip Morris o przeszło 8 mln, a BAT o niemal 20 mln dolarów (*Wojny cenowe na trudnym rynku* 2011).

## Podsumowanie

Wymienione powyżej elementy strategii cenowych potwierdzają, że w ramach ustalania ceny jest sporo elementów do uzgodnienia i mogą one stanowić o przewadze konkurencyjnej. Temat jest tym bardziej interesujący, że firmy w Polsce często jednak skupiają swoją uwagę na minimalizacji kosztów, i nie posiadają odpowiedniej wiedzy na temat prowadzenia polityki cenowej. Tematem przyszłych badań mogą być zarówno strategie cenowe poszczególnych branż (np. czy istnieje przenikanie pewnych rozwiązań między danymi branżami), zmowy i wojny cenowe (z naciskiem na skutki ekonomiczne tych rozwiązań) oraz przede wszystkim sposoby kalkulacji ceny przez przedsiębiorstwa. Wyniki badań cytowane w tej pracy wskazują, że istnieje olbrzymi obszar optymalizacji tego procesu biznesowego. Zmiana metody ustalania ceny ze strategii „koszt plus” na te, oparte na badaniach marketingowych może przynieść pozytywne rezultaty odnośnie wyniku finansowego.

## Bibliografia

1. Błaszczak A., (2013) *Polskie firmy szykują się do walki na ceny*, <http://www.ekonomia24.pl/arttykul/972206.html> [22.03.2013].
2. *Ceny biletów i kartonów*, <http://sevenfestival.com/tickets/ceny-biletow-i-karnetow> [22.03.2013].
3. *Chcesz zwiększyć skuteczność sprzedaży?* <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Chcesz-zwiekszyc-skuteczosc-sprzedazy-cz-II-2270193.html> [22.03.2013].
4. Corbett T., (2007) *Finanse do góry nogami. Zdroworozsądkowa rewolucja w rachunkowości*, Warszawa: Wydawnictwo MINT Books.
5. *Downsizing - zagranie smartne czy niebezpieczne?* <http://wymiatacze.pl/object/show/160> [22.03.2013].
6. Karasiewicz G., (1997) *Marketingowe strategie cen*, Warszawa: PWE.
7. *Monitoruj, co robią z marżą Twoi handlowcy*, <http://wymiatacze.pl/object/show/54> [22.03.2013].
8. Niemczyk R., (2000) *Zarządzanie cenami*, Bydgoszcz: OPO.
9. *Nieudana promocja Tesco*, <http://wymiatacze.pl/object/show/239> [22.03.2013].
10. Noga A., (2009) *Teorie przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
11. Obłój K., red., (2003) *Dominująca logika firmy*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
12. *Promocje cenowe przyciągają Polaków*, <http://www.egospodarka.pl/54672,Promocje-cenowe-przyciagaja-Polakow,1,39,1.html> [22.03.2013].
13. *Promocje cenowe: magia końcówki 99*, <http://www.egospodarka.pl/73962,Promocje-cenowe-magia-koncowki-99,1,20,2.html> [22.03.2013].
14. Rogoda B., (2004) *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstwa*, Kraków: Oficyna ekonomiczna.
15. Ruskin-Brown I., (2009) *Skuteczna polityka cenowa. Aspekty praktyczne*, Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
16. Sokołowska J., (2005) *Psychologia decyzji ryzykownych. Ocena prawdopodobieństwa i modele wyboru w sytuacji ryzykownej*, Warszawa: Academica.
17. *Trafić z ceną*, <http://www.egospodarka.pl/12827,Trafic-z-cena,1,20,2.html> [22.03.2013].
18. *Upadłość dużych firm budowlanych to efekt wojny cenowej*, <http://mojafirma.infor.pl/wiadomosci/136003,Upadlosc-duzych-firm-budowlanych-to-efekt-wojny-cenowej.html> [22.03.2013].
19. Waniowski P., (2003) *Strategie cenowe*, Warszawa: PWE.
20. *Wojny cenowe na trudnym rynku*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Wojny-cenowe-na-trudnym-rynku-2093561.html> [22.03.2013].
21. *Wojny firm na ceny i promocje*, <http://www.ekonomia24.pl/arttykul/719277.html> [22.03.2013].
22. *Zmowy cenowe 2012*, <http://www.firma.egospodarka.pl/89633,-Zmowy-cenowe-2012,1,11,1.html> [22.03.2013].
23. *Zmowy cenowe między przedsiębiorcami*, <http://www.prawo.egospodarka.pl/79364,Zmowy-cenowe-miedzy-przedsiębiorcami,1,82,1.html> [22.03.2013].

REKLAMA

## WYDAJ SWOJĄ KSIĄŻKĘ!

Podziel się swoim dorobkiem intelektualnym ze światem  
– możesz wydać swoje artykuły, pracę magisterską, doktorską, habilitacyjną!

A może chcesz wydać monografię i zostać redaktorem naukowym swojej publikacji?  
To doskonały krok w Twojej karierze naukowej lub biznesowej.

**Niech Twoje nazwisko stanie się znane!  
Buduj z nami swój wizerunek.**

Zapewniamy: numer ISBN, skład, redakcję, korektę językową w języku polskim oraz angielskim, opracowanie projektu okładki, opracowanie graficzne wnętrza publikacji, przygotowanie do druku, wydruk, oprawę oraz wysyłkę.



**VIP for You**  
AGENCJA MANAGERSKA

Napisz do nas – podziel się swoją pasją!  
[wydawnictwo@vip4u.pl](mailto:wydawnictwo@vip4u.pl)

