

Magdalena Kosowska

Decyzje cenowe małych i średnich przedsiębiorstw : (ujęcie modeli konkurencji)

Ekonomiczne Problemy Usług nr 51, 115-124

2010

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAGDALENA KOSOWSKA

Uniwersytet Szczeciński

DECYZJE CENOWE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (UJĘCIE MODELI KONKURENCJI)¹

Wstęp

Decyzje cenowe przedsiębiorstwa oraz kształtowanie cenowej polityki wiążą się nieodłącznie z analizą uwzględniającą cele działalności przedsiębiorstwa i jego stan wewnętrzny, jak i wpływy otoczenia i czynników zewnętrznych. Polityka cenowa kształtowana jest w integracji z takimi rozstrzygnięciami w zakresie programu rynkowego przedsiębiorstwa, jak wybór produktu lub usługi, poziom ich jakości, sposób dystrybucji i promocji. Cena wchodzi również w ścisłe interakcje z czynnikami o charakterze wewnętrznym – stosowaną w przedsiębiorstwie technologią czy systemem wynagrodzeń – które decydują o poziomie kosztów i o charakterze zewnętrznym – popyt, warunki konkurencyjne czy regulacje prawne.

Kształtowanie polityki cenowej (jako ogółu decyzji przedsiębiorstwa w zakresie cen) małych i średnich przedsiębiorstw na współczesnym rynku, w dobie globalizacji i trudnych warunków konkurencyjnych stawianych przez korporacje, wymaga zarówno pomysłowości, jak i dyscypliny. Oprócz potrzeby tworzenia innowacyjnych i przedsiębiorczych programów cenowych niezbędna jest ścisła metodyka, zapewniająca tym programom opłacalność. Zarządzanie powinno mieć charakter planowy, aby przedsiębiorstwo było zdolne realizować własną strategię, a nie tylko przystosowywać się do warunków narzuconych przez konkurentów, powinno zatem obejmować kształtowanie cen.

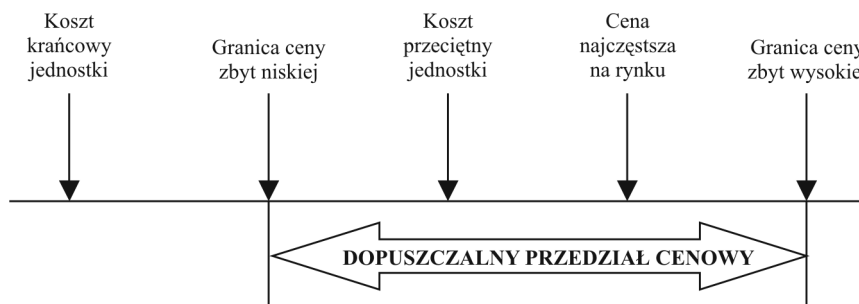
¹ Artykuł powstał w ramach grantu promotorskiego. Numer projektu N N113 2429 36 nt. *Wpływ procesu internacjonalizacji na strategię finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*. Czas realizacji: 2009–2010.

Celem artykułu jest określenie istoty decyzji cenowych małych i średnich przedsiębiorstw z uwzględnieniem wpływu konkurencji na kształtowanie polityki cenowej przedsiębiorstw sektora MSP.

Istota decyzji cenowych. Kształtowanie polityki cenowej

Podjęcie decyzji z założenia wiąże się z możliwością dokonania wyboru. W zakresie decyzji cenowych ich podejmowanie będzie dotyczyć kwestii swobody, jaką w ustalaniu ceny ma przedsiębiorstwo. W praktyce kalkulowanie ceny bywa często sprowadzone do rozważenia kilku wariantów przewidywanych wielkości zbytu, przychodu, kosztu i zysku, towarzyszącym kilku poziomom ceny. Decyzja cenowa obejmuje wówczas wybór wariantu najkorzystniejszego, zazwyczaj takiego, który gwarantuje najwyższy zysk.

Wynikiem decyzji cenowej jest ustalenie takiej ceny, której poziom jest wyższy od tzw. ceny zbyt niskiej i jednocześnie niższy od tzw. ceny zbyt wysokiej. Przedział pomiędzy ceną zbyt niską a ceną zbyt wysoką nosi nazwę dopuszczalnego przedziału ceny².



Rys. 1. Dopuszczalny przedział cenowy

Źródło: M.H.B. McDonald, *op.cit.*, s. 307.

Koszt krańcowy oznacza przyrost kosztu towarzyszący wzrostowi produkcji o jednostkę. Często można go utożsamiać z kosztem jednostkowym zmiennym, czyli tym rodzajem kosztu, który musi wzrosnąć, gdy przedsiębiorstwo chce zwiększyć produkcję i sprzedaż choćby o jednostkę. Sprzedaż za cenę niższą od tego kosztu jest zawsze nieopłacalna i stanowi dumping. Pojęcie ceny „zbyt niskiej” jest związane z percepcją ceny produktu na rynku. W przy-

² M.H.B. McDonald, *Marketing Plans*, Butterwoirth-Heinemann, Oxford 1992, s. 307.

padku niektórych produktów cena jest wskaźnikiem jakości, zatem ustalenie jej poniżej pewnego poziomu może sugerować klientom gorszą jakość produktu. Koszt przeciętny to jednostkowy koszt wyrobu uwzględniający zarówno koszty zmienne, jak i stałe przypadające na jednostkę. W normalnej działalności przedsiębiorstwa jest to dolna granica ceny zapewniająca opłacalność sprzedaży – przeciętna cena wszystkich produktów przedsiębiorstwa nie powinna spaść poniżej tego poziomu. Możliwe są jednak odstępstwa – sprzedaż po cenie niższej dla celów promocyjnych lub zwiększenia marży brutto. Cenę zbyt wysoką dyktuje rynek – jest ona pewnym uśrednieniem możliwości płatniczych klientów oraz ich wyobrażeń uczciwej ceny, jaką powinien mieć dany produkt. Przeważnie przedsiębiorstwo powinno ustalić cenę na poziomie pomiędzy dolną a górną granicą, zdarza się jednak, że cena jest ustalana poniżej jednostkowych kosztów produkcji, a czasem powyżej ceny oferowanej przez najdroższego konkurenta³.

Swoboda decyzji cenowych przedsiębiorstwa zależy także od jego wielkości. W sektorach, w których rozmiary przedsiębiorstw są zróżnicowane, występuje na ogół lider cenowy – przedsiębiorstwo przodujące, mające największy udział w rynku. Ustalona przez nie cena jest punktem odniesienia dla mniejszych konkurentów – muszą one podjąć decyzję sprowadzającą się do wyboru spośród trzech wariantów:

- a) przyjąć cenę ustaloną przez lidera, co oznacza, konkurowanie niecenowe;
- b) zastosować cenę niższą, co oznacza ryzyko podjęcia przez lidera wojny cenowej i niewielkie szanse małego przedsiębiorstwa;
- c) ustalić cenę wyższą, co grozi ryzykiem wypadnięcia z rynku, przez zniechęcenie klientów, jeśli nie zostaną przekonani do zasadności podniesienia ceny⁴.

Swoboda decyzyjna sektora MSP, a zwłaszcza przedsiębiorstw mikro i małych ze względu na ich specyfikę, jest bardzo ograniczona. Mimo to w sektorze, w którym przywództwo cenowe jest rygorystycznie egzekwowane, mają one możliwość (a nawet jest to konieczne) podejmowania decyzji cenowych. Przedsiębiorstwo musi określić, jaki produkt będzie sprzedawać, w jakiej klasie jakościowej i po jakich cenach funkcjonalnych. Wynika to z faktu, iż ustalanie ceny nie sprowadza się tylko do podania jednej liczby – kwoty płaconej przez nabyw-

³ B. Rogoda, *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2004, s. 17.

⁴ *Ibidem*, s.18.

cę. Obejmuje ono szeroką gamę zagadnień, w tym wybór strategii, metody kalkulacji, rabaty, techniki psychologiczne, formy płatności, sposoby reagowania na działania konkurentów, zmiany cen.

Przebieg procesu decyzyjnego, którego efektem jest ustalenie ceny, obejmuje wiele czynności w ramach tzw. polityki cenowej.

Polityka cenowa dotyczy rynku docelowego i standardu oferowanego produktu. Stanowią one wyznacznik ustalenia celu polityki cenowej przedsiębiorstwa, co skutkuje wyborem strategii cenowej, taktyki cenowej i metod kalkulacji wysokości ceny. Efektem działań na poszczególnych etapach jest ostateczne ustalenie ceny i ewentualne jej zmiany. Cały proces podejmowania decyzji cenowych w ramach polityki cenowej dokonuje się zaś z uwzględnieniem zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Decyzje cenowe małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach konkurencji

W **modelu konkurencji doskonałej**, zakładającym największą jednorodność działających na rynku firm, pojedyncze przedsiębiorstwo nie ma wpływu na cenę może bowiem sprzedać po cenie rynkowej całą swoją produkcję⁵. Model konkurencji doskonałej nie do końca wyjaśnia sytuację małego przedsiębiorstwa. Jest on raczej modelem idealnym i nie występującym realnie. Ilość produkcji, jaką małe przedsiębiorstwo kieruje na rynek, nie wpływa na cenę rynkową, jednak odwrotna implikacja (cena nie ma wpływu na wielkość sprzedaży) wymaga pewnej interpretacji. Po cenie wyższej od rynkowej przedsiębiorstwo nie zdoła sprzedać niczego, obniżenie zaś ceny nie ma sensu, skoro po cenie rynkowej można sprzedać wszystko⁶. Można jednak stwierdzić, że nawet minimalny spadek ceny zbytu prowadzi do nieskończonego wzrostu popytu na produkt przedsiębiorstwa. Uzasadnieniem jest nieskończona elastyczność cenowa popytu, czyli reakcja sprzedaży na zmianę ceny⁷. Ostateczne rozwiązanie tego problemu zasadniczo nie istnieje ze względu na nieprecyzyjność modelu konkurencji doskonałej. Zakłada on, że wielkość produkcji nie wpływa na sytuację rynkową, jednak nie uwzględnia wpływu ceny rynkowej, a ta przecież nie jest dana z góry,

⁵ *Ibidem*, s. 38.

⁶ D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 1996, s. 232.

⁷ D. Laider, S. Estron, *Wstęp do mikroekonomii*, Gebethner i Ska, Warszawa 1991, s. 179.

lecz powstaje w wyniku decyzji jednostkowych, korygowanych na skutek działań konkurentów.

Dla małego przedsiębiorstwa lepszym modelem jest **konkurencja monopolistyczna** (zróżnicowanie produktów, duża liczba przedsiębiorstw działających na rynku, ograniczony wpływ przedsiębiorstwa na cenę, brak barier wejścia na rynek nowych firm). W warunkach konkurencji monopolistycznej przedsiębiorstwo musi się liczyć z faktem, że im więcej będzie chciało sprzedać, tym niższą cenę zdoła uzyskać. Gdyby przedsiębiorstwo przyjęło cenę zero, notowałoby stratę, gdyż z uwagi na brak przychodów nie miałoby możliwości zrównoważenia kosztów. W miarę podnoszenia ceny przedsiębiorstwo osiąga i powiększa zysk, ponieważ rośnie różnica między ceną a kosztem jednostkowym, czyli marża jednostkowa, zwiększa się więc różnica między przychodem a kosztami. Jednak dalszy wzrost ceny powoduje – na skutek spadku popytu – spadek przychodu i zysków. Przedsiębiorstwo stara się więc ustalić cenę optymalną, która da maksymalny zysk. Dzięki przewadze konkurencyjnej może ją podnieść ponad przeciętną cenę rynkową. Obecnie zdecydowana większość przedsiębiorstw funkcjonuje według tego modelu, jest to zatem typowy model dla małych i średnich przedsiębiorstw⁸. Warunkiem wystąpienia konkurencji monopolistycznej jest zróżnicowanie produktów, które ma różne formy. Najczęściej konkuruje jedna lub kilka dużych firm oraz wiele małych. Jest to typowa konkurencja monopolistyczna. Jednak na danym rynku może też występować kilkanaście małych lub średnich przedsiębiorstw w roli lokalnych oligopolistów.

Teoretycznie jest także możliwe, że mała firma stanie się **pełnym monopolistą**. Dotyczy to tzw. **strategii niszy ekologicznej**, którą może zająć mała firma, wytwarzając komponent mający wprawdzie niewielki udział w koszcie gotowego wyrobu, lecz istotny ze względu na ryzyko wysokich strat w przypadku rezygnacji z niego.

Często na rynku działają przedsiębiorstwa o zróżnicowanej wielkości – obok dużego, dominującego przedsiębiorstwa, funkcjonują małe. Taka sytuacja wywołuje specyficzne uwarunkowania decyzyjne. W **modelu przywództwa cenowego** zakłada się, że potentat będzie ustalał cenę dla całego rynku, postępując jak monopolista, a małe firmy znajdą się w warunkach konkurencji doskonałej, nie

⁸ B. Snowdon, H. Vane, P. Dynarczyk, *Współczesne nurty teorii makroekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 353, za: B. Rogoda, *op.cit.*, s. 39.

mając na cenę wpływu.⁹ Popyt dużej firmy jest różnicą między popytem dla całego rynku a łączną podażą małych przedsiębiorstw. Wówczas potentat wyznacza cenę odpowiadającą zrównaniu się jego kosztu krańcowego z przychodem krańcowym. Model przywództwa cenowego w większym stopniu jednak uwzględnia potrzeby decyzyjne firmy dużej niż małych i średnich. Ponadto zakłada on, że małe i średnie przedsiębiorstwa stosują taką samą cenę, co rzadko ma miejsce w praktyce. Należy zatem rozpatrzeć **model konkurowania podmiotów różnej wielkości** z punktu widzenia małego przedsiębiorstwa.

Rozpatrując konkurowanie z perspektywy mniejszej firmy, należy podkreślić, że ustalając wysokość ceny, musi ona brać pod uwagę decyzje większego konkurenta oraz jego reakcje na te decyzje. Popyt na produkty firmy zależy nie tylko od jednej, własnej ceny, ale też od poziomu cen konkurentów oferujących wyroby analogiczne lub substytucyjne. Zyski przedsiębiorstw są wzajemnie zależne od ustalonych przez nie cen, można też wyznaczyć takie wielkości cen, które dadzą obu firmom maksymalne zyski.

Przywództwo kosztowe i zróżnicowanie cen – przewaga konkurencyjna małych i średnich przedsiębiorstw

Konkurencyjność przedsiębiorstwa można określić jako jego zdolność do osiągnięcia swoich celów w opozycji do innych podmiotów obsługujących ten sam rynek docelowy. Osiąganie celów za pomocą przyjętych strategii wymaga od małego i średniego przedsiębiorstwa wytworzenia przewagi konkurencyjnej, którą można określić jako te elementy, które pozytywnie wyróżniają produkty firmy i ją samą spośród konkurentów w opinii klientów czy ostatecznych użytkowników. Przewaga konkurencyjna w ujęciu finansowym to zdolność do wytwarzania wartości dodanej, czyli marży¹⁰.

Przewaga konkurencyjna może opierać się na dwóch czynnikach: przywództwie kosztowym lub zróżnicowaniu produktu. Uwzględniając szerokość asortymentu, wyróżnić można przywództwo kosztowe szerokiego zasięgu, przywództwo kosztowe wąskiego zasięgu, zróżnicowanie szerokiego zasięgu, zróżnicowanie wąskiego zasięgu.

⁹ W.F. Samuelson, S.G.Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s.507, [za]: B.Rogoda, *Polityka cenowa...*, op.cit., s. 41

¹⁰ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 168.

Tabela 1. Rodzaje przewagi konkurencyjnej

Typ przewagi konkurencyjnej	Produkt – cena
Przywódstwo kosztowe szerokiego zasięgu	Przedsiębiorstwo oferuje szeroki asortyment produktów o niskich cenach, lecz akceptowanych parametrach jakościowych. Uzyskanie niskich cen jest możliwe dzięki temu, że wspólne koszty stałe rozkładają się na dużą liczbę produktów, dając w efekcie niski koszt jednostkowy
Przywódstwo kosztowe wąskiego zasięgu	Opiera się na zawężeniu rynku i skoncentrowaniu się na potrzebach jednego – zainteresowanego najniższymi cenami – segmentu oraz wytwarzaniu bardzo ograniczonego asortymentu
Zróźnicowanie szerokiego zasięgu	Polega na oferowaniu linii produktów substytucyjnych: od wersji najprostszych i najtańszych do luksusowych. Wszystkie produkty są jednak dobrej jakości i w swojej klasie należą do droższych
Zróźnicowanie wąskiego zasięgu	Jest stosowane przez przedsiębiorstwa koncentrujące się na najwyższym segmencie rynku, w którym dominują nabywcy o najwyższych dochodach. Wytwarzane produkty są najwyższej klasy, często o charakterze snobistycznym

Źródło: opracowanie własne, na podstawie A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 59–60; za: B. Rogoda, *op.cit.*, s. 42–43.

Dzięki **przewadze kosztowej** możliwe jest stosowanie niskich cen i zwiększanie udziału w rynku. Z kolei przewaga zróżnicowania, opierająca się na wysokim poziomie jakości produktów, przynosi wysokie marże. Zarówno jedna, jak i druga może generować zysk w porównywalnej wysokości.

Warunki finansowe oraz specyfika małych i średnich przedsiębiorstw wskazują, iż mniejszym przedsiębiorstwom trudniej niż przedsiębiorstwom dużym osiągnąć potencjał konkurencyjny dający im przewagę na rynku.

Wśród polskich małych i średnich przedsiębiorstw przeważa model konkurowania kosztowego wąskiego zasięgu, który nie wymaga znacznych zasobów, jednak w sytuacji niepowodzenia może doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa. Budowanie przewagi konkurencyjnej wyłącznie na podstawie ceny powoduje jej nietrwałość. Niska cena jest względnie łatwa do skopiowania i nie buduje lojalności klienta wobec dostawcy. Jednak i taka metoda musi być rozważona. Przedsiębiorstwa stosują trzy metody przewagi konkurencyjnej: redukcję kosztów poprzez zawężenie asortymentu; redukcję kosztów poprzez przeniesienie produkcji do regionów tańszych lub zastosowanie outsourcingu;

zwiększenie stopnia odróżniania się od konkurentów poprzez częstsze wprowadzanie innowacji.

Jeśli małe przedsiębiorstwo zdecyduje się na konkurowanie za pomocą **zróżnicowania cen**, to może liczyć na:

- elastyczność pozwalającą na wytwarzanie krótkich serii dostosowanych do potrzeb niewielkiego segmentu rynku,
- znalezienie rynku niszowego, do którego dużemu przedsiębiorstwu nie opłaca się dostosowywać produkcji,
- lokalizację w pobliżu klienta, co pozwala oszczędzić czas,
- zastosowanie niecenowych i niewymagających zaawansowanej technologii narzędzi marketingowych, nowatorskich metod produkcji¹¹.

Uwzględnienie indywidualnych potrzeb klienta jest szczególnie ważne w usługach. To, co nie opłaca się dużemu przedsiębiorstwu, może zrobić mała spółka, obciążona niewielkimi kosztami stałymi. Małe przedsiębiorstwo może przetrwać i rozwijać się dzięki obsłudze niewielkiej liczby klientów wymagających specjalnego traktowania.

Faktyczne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej zależy od indywidualnych cech zarządzania konkretnym przedsiębiorstwem. Ta sama wielkość nakładów w dwóch różnych przedsiębiorstwach może skutkować rozbieżnymi efektami, jeśli z braku wiedzy lub czasu zarządzający podejmą niewłaściwe decyzje.

Podsumowanie

Decyzje cenowe ogrywają ważną rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej. Pozwalają one nie tylko budować pozycję konkurencyjną firmy na danym rynku produktowym, wówczas cena jest integralną częścią strategii marketingowej, ale również mają bezpośredni wpływ na kondycję finansową przedsiębiorstwa, w takiej sytuacji cena jest komponentem polityki finansowej.

Kształtowanie cen jest uzależnione od czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych oddziałujących na przedsiębiorstwo. Czynniki wewnętrzne obejmują głównie zasoby materialne, technologie, wiedzę, poziom kosztów, doświadczenie i wizerunek przedsiębiorstwa, fazę cyklu życia produktów. Uwarunkowania zewnętrzne to konsumenci i ich potrzeby, preferencje i oczekiwania, uczestnicy ka-

¹¹ B. Rogoda, *op.cit.*, s. 43.

nału dystrybucji, konkurencji, regulacje prawne oraz stan gospodarki – inflacja, kursy walutowe, poziom dochodów ludności, skłonność do inwestowania. Małe przedsiębiorstwo ma niewielkie możliwości oddziaływania na otoczenie, dlatego musi dostosować się do warunków otoczenia.

Konstruowanie polityki cenowej przedsiębiorstwa rozpoczyna się w momencie ustalenia celów, jakie zamierza osiągnąć przedsiębiorstwo (np. maksymalizacja zysku lub zwiększenie udziału w rynku), kontynuację zaś stanowi wybór odpowiedniej strategii cenowej konkurencji (modelu konkurencji), opartej bądź na przywództwie kosztowym (wąskiego lub szerokiego zasięgu), bądź na zróżnicowaniu cen (wąskiego lub szerokiego zasięgu), czyli dyferencjacji rozumianej jako wyróżnienie przedsiębiorstwa na tle konkurencji.

Strategie przywództwa kosztowego oparte są na założeniu, że najlepszą pozycję konkurencyjną uzyskują te przedsiębiorstwa, które odznaczają się najniższymi kosztami. Oznacza to minimalizację kosztów w całym procesie. Osiągnięcie takiej pozycji wymaga agresywnego inwestowania, ścisłej kontroli kosztów i unikania klientów o marginalnym znaczeniu¹². Jest to strategia częściej wybierana przez większe przedsiębiorstwa. Zaletami tej strategii w przypadku małych przedsiębiorstw mogą być: tworzenie silnej podstawy konkurencyjności, zniechęcanie konkurentów do działań konfrontacyjnych, wysokie marże rynku zapewniające duże możliwości rozwoju, prowadzenie do umasowienia produkcji. Ryzyko natomiast związane jest z zagrożeniami wynikającymi z bezpośredniej walki cenowej, niebezpieczeństwem pojawienia się produktów substytucyjnych, trudnościami z wycofaniem się, ponoszeniem znacznych obciążeń finansowych na wyposażenie, reklamę, postęp techniczny, pogonią za maksymalizacją korzyści w tej strategii, która osłabia zdolność adaptacyjną firmy oraz z niemożnością zastosowania we wszystkich sektorach (w sektorach, w których koszt ma drugorzędne znaczenie, np. dóbr luksusowych) tej strategii¹³. Strategia wyróżniania (dyferencjacji) polega natomiast na zróżnicowaniu wyrobu lub usługi (stworzenie czegoś, co jest uznawane za unikatowe) i opiera się na znajomości motywów zakupu, cech użytkowych produktu, wizerunku, czyli na dostosowaniu się do oczekiwań i wymagań klienta. Strategia ta unika konfrontacji kosztowej i cenowej, natomiast kładzie nacisk na unikatowość ofert. Zróżnicowanie może dotyczyć samego produktu, sposobu świadczenia usług towarzyszących, sposobu obsługi

¹² M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 50.

¹³ K. Safin, *Zarządzanie małą firmą*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 108–109.

nabywców, sprawności sieci dystrybucji. Do jej zalet zaliczyć można nadawanie przedsiębiorstwu wyraźnych identyfikacji, unikanie wyniszczającej bezpośredniej konfrontacji, podnoszenie wartości firmy w oczach klientów i partnerów rynkowych, możliwość doskonalenia jakości i podnoszenia cen, możliwość zindywidualizowanej i luksusowej oferty. Ryzyko zaś wiąże się z wymogiem wysokiej efektywności działań marketingowych, trudnościami w konstrukcji strategii opartej na unikatowości kilku elementów, wymogami wysokiej jakości produktu, koniecznością stałych działań innowacyjnych, mniejszym zapotrzebowaniem nabywców na to, co stanowi przedmiot różnicowania¹⁴.

Prawie 95% małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce stosuje, przynajmniej do części swojego asortymentu, ceny zróżnicowane. Nie zawsze jednak stanowi to wynik strategicznego wyboru przedsiębiorstwa. Różnicowanie cen często ma charakter dostosowawczy, pozwalający reagować na zmiany popytu lub różnice w możliwościach nabywczych poszczególnych grup klientów.

Ponieważ sposoby podejmowania decyzji cenowych w większości małych i średnich przedsiębiorstw utrudniają planowe gospodarowanie, niezbędne jest ich doskonalenie. Właściwą drogą do celu może okazać się współpraca małych i średnich przedsiębiorstw zarówno w zakresie środków sprzyjających obniżaniu cen sprzedaży, jak i metod podejmowania decyzji cenowych.

PRICING OF THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (COMPETITION'S MODELS ASPECT)

Summary

Decisions of the small and medium enterprises, concerning the price formation, are often quite complex. That is effect of the row of factors. The article presents the price policy of the small and medium enterprises. The article present also pricing of the small and medium enterprises (competition's models aspect).

Translated by Magdalena Kosowska

¹⁴ *Ibidem*, s. 109–110.