ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS
FOLIA OECONOMICA 179, 2004

*Grzegorz Karasiewicz**

# ORGANIZACJA DECYZJI CENOWYCH W POLSKICH FIRMACH

## 1. Wprowadzenie

Ceny należą do tych instrumentów mieszanki marketingowej, w przypadku których nie ma jednoznaczności co do określenia kompetencji decyzyjnych w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw. Związane to jest przede wszystkim ze znaczeniem cen dla całości firmy i z koniecznością uwzględnienia w tych decyzjach wielu zmiennych mających charakter zewnętrzny (popyt, konkurencja, pośrednicy handlowi, przepisy prawne) i wewnętrzny (koszty, cele firmy, relacje z innymi elementami marketingu mix, zależności pomiędzy produktami oferowanymi przez firmę)[1]. W zależności od wielkości firmy, jej kultury organizacyjnej, stopnia rozwoju orientacji marketingowej w firmie oraz od zakresu obsługiwanych rynków produktowych i geograficznych można wyodrębnić różne rozwiązania organizacyjne dotyczące decyzji cenowych.

Celem tego artykułu będzie określenie, kto pełni rolę decydenta w przypadku wyznaczenia ceny podstawowej dla produktów oferowanych przez firmę oraz kto bierze udział w tych decyzjach (komórki organizacyjne oraz konkretne stanowiska). Ponadto zostaną wyznaczone czynniki determinujące rozwiązania organizacyjne w zakresie decyzji cenowych. Na podstawie tych ustaleń zostaną wyznaczone typowe rozwiązania strukturalne w polskich firmach odnoszące się do decyzji cenowych.

Artykuł bazuje na empirycznych badaniach, które miały charakter ilościowy. Próba badawcza składa się z 218 elementów. Badania zostały przeprowadzone za pomocą wywiadu bezpośredniego w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w województwie mazowieckim. Respondentami były osoby odpowiadające w danej firmie za decyzje cenowe. Dobór elementów do próby badawczej miał charakter wygodny.

* Dr hab., prof. nadzw., Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

[1] G. Karasiewicz, *Strategie cenowe przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, niepublikowana praca doktorska, Wydział Zarządzania UW, Warszawa 1994, s. 53–171.

## 2. Hipotezy badawcze

W odniesieniu do podstawowego celu badawczego – kto w przedsiębiorstwie odpowiada za decyzje cenowe, można przedstawić następującą hipotezę.

H1: Kompetencje w zakresie decyzji cenowych są umiejscowione relatywnie wysoko w hierarchii przedsiębiorstwa. Wynika to z dużego wpływu decyzji cenowych na sytuację finansową firmy oraz z konieczności uwzględnienia czynników rynkowych i endogenicznych[2].

W relacji do drugiego celu – kto powinien uczestniczyć w decyzjach cenowych, można sformułować kilka hipotez badawczych.

H2: Ze względu na konieczność brania pod uwagę w decyzjach cenowych szeregu determinant, w ich podejmowaniu biorą udział różnorodne komórki funkcjonalne oraz osoby działające w nich[3].

H3: Coraz większe znaczenie w procesie ustalania cen mają komórki i pracownicy znajdujący się najbliżej klienta (dział handlowy i marketingowy). Oznacza to, że w polskich firmach coraz większą rolę odgrywają determinanty egzogeniczne (rynkowe), a nie endogeniczne (kosztowe).

H4: Ograniczona liczba firm w procesie zarządzania cenami organizuje wyspecjalizowane działy (komórki, departamenty) cen. Jeśli one występują, to dotyczy to przede wszystkim dużych firm ze zróżnicowanym asortymentem.

Natomiast cel związany z określeniem czynników wpływających na rozwiązania organizacyjne można przedstawić za pomocą hipotezy:

H5: Rozwiązania organizacyjne w zakresie decyzji cenowych są determinowane przez takie zmienne, jak: rodzaj oferowanego produktu, typ obsługiwanych rynków produktowych, sprawność systemu informacji rynkowej, stopień różnicowania produktów, sytuacja popytowa, relatywny poziom ceny, wielkość firmy, bieżąca sytuacja finansowa, zasięg geograficzny działania oraz pochodzenie kapitału zaangażowanego w firmie.

## 3. Usytuowanie decyzyjnych kompetencji cenowych w polskich firmach

W polskich firmach kompetencje decyzyjne w zakresie cen są umiejscowione wysoko w strukturze organizacyjnej. Około 68% respondentów wskazało, że ostateczną decyzję cenową odnoszącą się do podstawowego produktu podejmuje prezes zarządu (39%) lub właściciel firmy (29%). Oznacza to, że H1 można zweryfikować pozytywnie. Gdy porówna się te

[2] H. Simon, *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa 1996, s. 586.

[3] *Ibidem*.

wyniki z badaniem przeprowadzonym przez Atkina i Skinnera[4], dotyczącym kompetencji cenowych w angielskich przedsiębiorstwach przemysłowych, można stwierdzić, że w polskich firmach występuje wyższy poziom centralizacji decyzji cenowych, gdyż w firmach brytyjskich ponad 35% respondentów wskazało dyrektora generalnego jako głównego decydenta (zob. tab. 1.).

Tabela 1

Usytuowanie decyzyjnych kompetencji cenowych w polskich firmach

| Decydent | Udział procentowy |
|---|---|
| Prezes (dyrektor) | 39 |
| Właściciel | 29 |
| Dyrektor ds. handlowych | 17 |
| Dyrektor ds. marketingowych | 6 |
| Kierownik produktu (product manager) | 4 |
| Dyrektor ds. finansowych | 2 |
| Dyrektor ds. ekonomicznych | 1 |
| Specjalista ds. cen | 1 |
| Inne | 1 |

Źródło: opracowanie własne na postawie badań (N = 218).

Drugą co do częstotliwości wskazań (27%) grupę decydentów stanowią osoby zajmujące się marketingiem i sprzedażą w firmie. Jest to dyrektor ds. handlowych (17%), dyrektor ds. marketingu (6%) i kierownik produktu (4%). Interesującym spostrzeżeniem jest to, że niewielka grupa respondentów wskazała na decydentów osoby wywodzące się z pionów finansowo-księgowych (3%). Ani jeden respondent nie wskazał głównego księgowego jako osoby odpowiedzialnej za decyzje cenowe w firmie. Oznacza to, że w polskich firmach coraz mniejsze znaczenie ma czysta formuła kosztowa w procesie kształtowania cen. Jest to pierwsze potwierdzenie prawdziwości tezy H3: że w polskich przedsiębiorstwach w przypadku decyzji cenowych coraz większe znaczenie mają zmienne rynkowe, a nie wewnętrzne (głównie kosztowe).

## 4. Uczestnicy decyzji cenowych

Analiza uczestników decyzji cenowych daje szerszą perspektywę i pokazuje, jak złożony jest to proces w większości przedsiębiorstw. W dominującej

[4] B. Atkin, R. Skinner, *How British Industry Prices*, The Gresham Press, Old Woking 1976, s. 34.

części przypadków w sytuację decyzyjną zaangażowanych jest więcej osób i komórek organizacyjnych: średnio 2,6 stanowisk i 2,3 komórek organizacyjnych. Są to stanowiska i komórki zawiązane zarówno z marketingiem, jak i z finansami. Jedynie w 16% badanych firm komórki zajmujące się marketingiem i finansami nie biorą udziału w decyzjach cenowych. Decyzje te są wówczas zdominowane przez prezesa zarządu lub właścicieli. Jest to charakterystyczne dla małych firm. Upoważnia to do przyjęcia H2 – która mówiła, że w proces decyzyjny są zaangażowane różne komórki organizacyjne i osoby w nich pracujące (zob. tab. 2).

Tabela 2

Komórki uczestniczące w decyzjach cenowych: marketing i finanse

| | Komórki finansowe – tak (w %) | Komórki finansowe – nie (w %) |
|---|---|---|
| Komórki marketingowe – tak | 36 | 43 |
| Komórki marketingowe – nie | 15 | 6 |

Źródło: jak do tab. 1.

Szczegółowe wyniki analizy uczestników decyzji cenowych w polskich firmach zostały przedstawione w tab. 3 i tab. 4.

Tabela 3

Uczestnicy decyzji cenowych – komórki organizacyjne

| Komórka (dział) organizacyjna | Udział procentowy |
|---|---|
| Handlowy (sprzedaży) | 66 |
| Marketingu | 36 |
| Finansów | 33 |
| Badań marketingowych | 20 |
| Produkcji | 19 |
| Księgowości | 13 |
| Zarząd/właściciele | 9 |
| Cen | 9 |
| Prawny | 1 |
| Inne | 16 |

Uwaga: odpowiedzi nie sumują się do 100%, respondenci mogli wskazać więcej niż jedno stanowisko.

Źródło: jak do tab. 1.

Tabela 4

Uczestnicy decyzji cenowych – stanowiska

| Stanowiska | Udział procentowy |
|---|---|
| Dyrektor ds. handlowych | 46 |
| Prezes (dyrektor) | 42 |
| Dyrektor ds. marketingowych | 33 |
| Właściciel | 32 |
| Kierownik produktu | 32 |
| Dyrektor ds. finansowych | 24 |
| Specjalista ds. cen | 13 |
| Główny księgowy | 12 |
| Dyrektor ds. ekonomicznych | 10 |
| Dyrektor ds. operacyjnych | 1 |
| Inne stanowisko | 11 |

Uwaga: jak do tab. 1.
Źródło: jak do tab. 1.

Pokrótce analizując je, można stwierdzić, że coraz większe znaczenie w przypadku decyzji cenowych mają komórki zajmujące się marketingiem, bowiem dział handlowy został wskazany przez 66% respondentów, marketingowy przez 36%, badań marketingowych – 20%. Dla porównania departamenty finansowe zostały wskazane przez zdecydowanie mniejszą liczbę respondentów: finansowy – 33%, księgowości – 13%. Ta reguła jest potwierdzona przez następne pytanie – dotyczące osób (stanowisk) uczestniczących w decyzjach cenowych. Spośród marketingowców: dyrektora ds. handlowych zaznaczyło 46% respondentów, dyrektora ds. marketingowych – 33%, kierownika produktu – 32%. Natomiast wśród osób zajmujących się finansami: dyrektora ds. finansowych wymieniło 24% respondentów, głównego księgowego – 12%, dyrektora ds. ekonomicznych – 10%. Są to następne dowody na prawdziwość H3, która mówiła, że w polskich przedsiębiorstwach coraz większą rolę odgrywają czynniki egzogeniczne (popyt, konkurencja), a nie endogeniczne (koszty) w przypadku decyzji cenowych.

Departamenty cenowe (9%) oraz specjaliści ds. cen (13%) relatywnie rzadko biorą udział w decyzjach cenowych. Dotyczy to głównie dużych firm, które wykorzystują kompleksowe metody analizy i procedury ustalania cen oraz odchyleń – pod warunkiem zatrudnienia odpowiednio przygotowanego personelu. Następną ważną funkcją tych komórek organizacyjnych jest zamawianie badań marketingowych dostarczających danych do przeprowadzenia analiz odnoszących się do bardziej złożonych problemów decyzyjnych w zakresie cen – ustalenie ceny dla nowego produktu, strategicznym repozycjonowaniu produktu. W niektórych firmach podobne funkcje

są realizowane przez komórki marketingowe i badań marketingowych. Oznacza to, że H4 jest również prawdziwa.

Inne odpowiedzi odnoszące się do uczestników decyzji cenowych wskazały często na specyficzne rozwiązania związane z branżą, w jakiej działają badane firmy, oraz na zarząd i właścicieli. Na przykład w firmach budowlanych w procesie decyzyjnym bierze udział kierownik budowy, osoba opracowująca ofertę. Natomiast w instytucjach finansowych zostały wskazane takie stanowiska, jak: analityk rynkowy, dyrektor ds. ryzyka. W dużych firmach handlowych w procesie ustalania cen bierze udział kupiec.

## 5. Determinanty rozwiązań organizacyjnych w zakresie decyzji cenowych

Rozwiązania organizacyjne (w tym przede wszystkim decydent) są determinowane jedynie przez takie czynniki, jak:

1. Sprawność systemu informacji rynkowej. Firmy, w których decyzje cenowe podejmują prezesi/właściciele, relatywnie rzadziej dysponują sprawnym systemem informacji rynkowej. Sześćdziesiąt sześć procent badanych przedsiębiorstw, w których decydentem jest prezes/właściciel, nie ma informacji dotyczących udziału w rynku, natomiast firmy, w których decydentami są inne osoby w 58% przypadków dysponują takimi danymi.

2. Wielkość firmy mierzona liczebnością pełnoetatowych pracowników. Przedsiębiorstwa, w których decydentami są prezesi/właściciele, relatywnie częściej są małymi lub średnimi firmami (51% małe, 34% średnie), rzadziej natomiast dużymi (15%).

3. Zasięg geograficzny działania przedsiębiorstwa. Firmy, w których decyzje cenowe podejmują prezesi/właściciele, częściej działają na rynkach lokalnych (20%) niż przedsiębiorstwa, gdzie inne osoby są decydentami (tylko 6%).

4. Pochodzenie kapitału zaangażowanego w firmie. W badanej grupie przedsiębiorstw podmioty, w których decydentem jest prezes/właściciel, częściej mają charakter firm krajowych ze względu na pochodzenie kapitału (58%, w relacji inni decydenci 43%) i relatywnie najrzadziej firmy reprezentujące kapitał mieszany (13%, w relacji 28% inni decydenci).

Oznacza to, że hipoteza 6 może być częściowo przyjęta. Inne determinanty rozwiązań organizacyjnych w tym przypadku nie mają silnego wpływu na organizację decyzji cenowych w polskich firmach. Można do nich zaliczyć: rodzaj oferowanego produktu, typ obsługiwanych rynków produktowych, stopień zróżnicowania produktu, sytuacja popytowa, relatywny poziom ceny i bieżąca sytuacja finansowa (zob. tab. 5).

Tabela 5

Określenie determinant rozwiązań organizacyjnych w zakresie decyzji cenowych

| Determinanta | Poziom istotności | Stopień zależności |
|---|---|---|
| Rodzaj oferowanego produktu | 0,10 | Nie |
| Typ obsługiwanych rynków produktowych | 0,25 | Nie |
| Sprawność systemu informacji rynkowej | 0 | Tak |
| Stopień różnicowania produktów | 0,57 | Nie |
| Sytuacja popytowa | 0,74 | Nie |
| Relatywny poziom ceny | 0,66 | Nie |
| Wielkość firmy | 0 | Tak |
| Bieżąca sytuacja finansowa | 0,17 | Nie |
| Zasięg geograficzny działania | 0,05 | Tak |
| Pochodzenie kapitału zaangażowanego w firmie | 0,01 | Tak |

Uwaga: wartość poziomu istotności związanego z testem chi-kwadrat poniżej 0,05 sygnalizuje zależność pomiędzy badanymi zmiennymi; im niższa wartość tego prawdopodobieństwa, tym silniejsza zależność.

Źródło: jak do tab. 1.

## 6. Podsumowanie – typowe rozwiązania organizacyjne

W przypadku decyzji cenowych można mówić o następujących rozwiązaniach organizacyjnych (nie sumują się do 100%, ponieważ niektórych zidentyfikowanych rozwiązań organizacyjnych nie można było zakwalifikować do żadnej z poniższych propozycji).

1. Decydent: prezes zarządu/właściciel przy równowadze komórek marketingowych/handlowych i finansowych/księgowych/ekonomicznych. Takie rozwiązanie organizacyjne stosuje się przede wszystkim w firmach (zostało wyróżnione w największej liczbie firm – 26%): dużych, mających zagraniczne pochodzenie kapitału, oferujących wysoce zróżnicowany produkt, działających na rynkach konsumpcyjnych oraz mających albo bardzo dobrą albo bardzo złą sytuację finansową.

2. Decydent: prezes zarządu/właściciel przy dominacji komórek marketingowych/handlowych. Takie rozwiązanie zostało wskazane przez 22% respondentów i jest związane z firmami małymi, mającymi zagraniczny kapitał, oferującymi produkt o średnim lub niskim stopniu zróżnicowania na rynku.

3. Decydent: dyrektor ds. marketingowych/handlowych przy dominacji komórek marketingowych/handlowych. Taki układ organizacyjny został wskazany przez 15% respondentów i związany jest on z firmami: średnimi i dużymi, mającymi mieszany kapitał, działającymi na rynku regionalnym i krajowym, oferującymi średnio zróżnicowany produkt, stosującymi porównywalne

ceny do konkurencji, obserwującymi spadek popytu na obsługiwanych rynkach oraz mającymi trudną i złą sytuację finansową.

4. Decydent: dyrektor ds. handlowych/marketingowych przy równowadze komórek marketingowych/handlowych i finansowych/księgowych/ekonomicznych. Takie rozwiązanie organizacyjne występuje w 7% badanych firm i można je opisać w sposób następujący: średnie firmy, pochodzenie kapitału mieszane, zasięg działania regionalny lub międzynarodowy, stopień zróżnicowania produktu bardzo wysoki lub niski, obsługujące rynki konsumpcyjne, dysponujące sprawnym systemem informacji rynkowej, działające na rynkach wykazujących się dużą stabilnością popytową.

5. Decydent: prezes zarządu/właściciel przy dominacji komórek finansowych/księgowych/ekonomicznych. Zaledwie 6% wskazało taką strukturę organizacyjną w przypadku decyzji cenowych. Stosowane jest przede wszystkim przez podmioty: małe, działające na rynku lokalnym i regionalnym, oferujące usługę, mające produkt o niskim i średnim stopniu zróżnicowania, dysponujące słabym systemem informacji rynkowej, oferujące produkty po cenach niższych od konkurencji lub przeciętnych, nie mogące określić sytuacji popytowej na rynku, mające zadowalającą sytuację finansową.

6. Właściciel sam podejmuje decyzje cenowe. Takie rozwiązanie organizacyjne zostało wskazane przez 4% badanych firm. Były to prawie wyłącznie firmy małe, o krajowym pochodzeniu kapitału, działające głównie lokalnie, częściej na rynkach usług niż produktów fizycznych, o bardzo słabo rozwiniętym systemie informacji rynkowej, stosujące relatywnie częściej ceny wyższe niż konkurencja.

*Grzegorz Karasiewicz*

## ORGANIZATION OF PRICING DECISIONS IN POLISH COMPANIES

Based on quantitative research (size of sample 218) we can recognize several types of organization structure in area of pricing decisions:

1. Managing Director (or Owner) is decider and cooperates with Marketing Department and Finance Department (26% companies).
2. Managing Director (or Owner) is decider and cooperates with Marketing Department (22% companies).
3. Marketing Manager (or Sales Manager) is decider and cooperates with Marketing Department (15% companies).
4. Marketing Manager (or Sales Manager) is decider and cooperates with Marketing Department and Finance Department (7% companies).
5. Managing Director (or Owner) is decider and cooperates with Finance Department (6% companies).
6. Only Owner (4% companies).