

ANNA DYHDALEWICZ

Politechnika Białostocka

WYBÓR METOD USTALANIA CEN W PRZEDSIĘBIORSTWACH HANDLOWYCH

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa handlowe przyjmują różne strategie funkcjonalne umożliwiające osiągnięcie przyjętych strategicznych celów. Podstawowe znaczenie przypisuje się strategii marketingowej, której jednym z elementów jest cena. Cena i wielkość sprzedaży są głównymi parametrami bezpośrednio decydującymi o przychodach ze sprzedaży, które wraz z kosztami determinują wynik finansowy. Polityka cen stanowi strategiczny problem decyzyjny w sensie ogólnego poziomu cen i zasad ich ustalania, natomiast przyjęcie określonego sposobu kalkulowania cen i ich dostosowanie do aktualnej sytuacji rynkowej ujmowane są wśród operacyjnych decyzji przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa handlowe samodzielnie tworzą i realizują swoje strategie cenowe. Proces kształtowania cen jest jednak złożony i ma charakter kompleksowy. Podejmowanie decyzji cenowych jest podporządkowane głównemu celowi przedsiębiorstwa oraz wymaga szczegółowej analizy czynników mających swoje źródło zarówno wewnątrz, jak i poza przedsiębiorstwem, które mogą wpłynąć na poziom cen sprzedawanych towarów. Przy podejmowaniu decyzji cenowych oprócz „miękkich” danych rynkowych – związanych z klientami i konkurencją, należy uwzględnić dane „twarde” – wynikające z prowadzonego rachunku kosztów, a dotyczące kształtowania się kosztów handlowych.

Problemy związane z ceną należy rozpatrywać z różnych stron za pomocą różnych metod. Ekonomiści dostarczają ogólnych teoretycznych podstaw opty-

malnego postępowania przy ustalaniu cen, specjaliści od marketingu zapewniają wykorzystanie informacji o rynku z zastosowaniem różnicowania cen w powiązaniu z promocją i innymi pozacenowymi elementami konkurencji, a księgowi zapewniają informacje o kosztach i oczekiwanych zyskach¹. Proces zarządzania ceną wymaga więc współdziałania i wykorzystywania wiedzy wielu działów, w tym między innymi: działu finansowo-księgowego, handlowego i marketingu, w celu połączenia wiedzy rynkowej i finansowej oraz ustalenia ceny akceptowanej przez rynek i korzystnej dla przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest prezentacja podstawowych metod ustalania cen w transakcjach rynkowych z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstw handlowych. Artykuł objaśnia także uwarunkowania decyzji cenowych, wybrane podstawowe strategie i czynniki mające wpływ na prowadzoną politykę cen. Do zasadniczych ograniczeń decyzji cenowych zalicza się popyt, konkurencję i koszty. Czynniki te stanowią podstawę następujących koncepcji ustalania cen:

- orientacji na koszty,
- orientacji na popyt,
- orientacji na ceny konkurencyjne.

1. Cena jako instrument strategii przedsiębiorstw handlowych

Cena jest jedną z podstawowych kategorii ekonomicznych. Pojęciem ceny określa się najczęściej wartość towaru wyrażoną w pieniądzu. Ceny spełniają następujące wzajemnie powiązane funkcje²:

- a) informacyjną – ceny umożliwiają uczestnikom rynku prowadzenie rachunku ekonomicznego. Stanowią nośnik informacji od producenta poprzez pośrednie szczeble kanałów dystrybucji do ostatecznych nabywców i odwrotnie, umożliwiają ocenę opłacalności poszczególnych przedsięwzięć i ich porównanie;
- b) bodźcową – ceny skłaniają podmioty rynkowe do określonych zachowań zgodnie z otrzymaną informacją;
- c) alokacji dochodów – ceny stanowią o faktycznym podziale dochodu narodowego, są instrumentem, za pomocą którego swoje dochody kształtuje

¹ Por. J.J. Glynn, J. Perrin, M.P. Murphy, *Rachunkowość dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 329.

² Por. P. Waniowski, *Strategie cenowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 21–22.

zarówno budżet państwa, jak i przedsiębiorstwa produkcyjne lub handlowe, a także gospodarstwa domowe.

W ujęciu marketingowym cena jest definiowana jako wartość przedmiotu (produktu lub usługi) transakcji rynkowej zgodna z oczekiwaniami kupującego i sprzedającego, określana najczęściej w ujęciu monetarnym³. B. Pilarczyk wymienia następujące funkcje ceny jako instrumentu marketingu mix⁴:

- profilującą, której celem jest odróżnianie się od konkurentów i tworzenie określonego wizerunku cenowego,
- regulacyjną – cena wyznacza wielkość obrotu,
- kosztową – cena kształtuje poziom kosztów.

Najczęściej przedsiębiorstwa wykorzystują ceny jako źródło maksymalizacji zysku, źródło przewagi na rynku oraz instrument promocji sprzedaży. Istotnym, konstytutywnym problemem decyzyjnym w przedsiębiorstwie handlowym jest określenie ramowej polityki cen obejmującej określenie poziomu cen i zasad ich ustalania. Wybór polityki cen ma ścisły związek z wyborem przedmiotu działalności, lokalizacji i wyborem oferty asortymentowej. „Polityka cen prowadzona przez przedsiębiorstwo handlowe oznacza zbiór decyzji sprzedawcy zmierzających do skoordynowania procesu kształtowania cen produktów z ogółem działań dotyczących dostarczania wartości (korzyści) nabywcom, z danego rynku docelowego”⁵. Proces kształtowania polityki cenowej rozpoczyna się od określenia rynku docelowego, a następnie obejmuje procedurę ustalenia celu polityki cen, wyboru strategii cenowej, wyboru taktyki cenowej, wyboru metody kalkulacji i określenia wysokości ceny, wyboru ceny końcowej, inicjowanie zmian cen⁶. Najczęściej do celów polityki cen, którym podporządkowane są decyzje cenowe, zalicza się na przykład: maksymalizację zysku w długim okresie, wzrost lub utrzymanie poziomu sprzedaży, stabilizację pozycji na rynku, utrzymanie przywództwa cenowego, skłonienie słabych firm do wyjścia z rynku, selekcję dostawców, polepszenie wizerunku przedsiębiorstwa i jego oferty towarowej, wywieranie wpływu na konkurentów.

³ Por. G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997, s. 16.

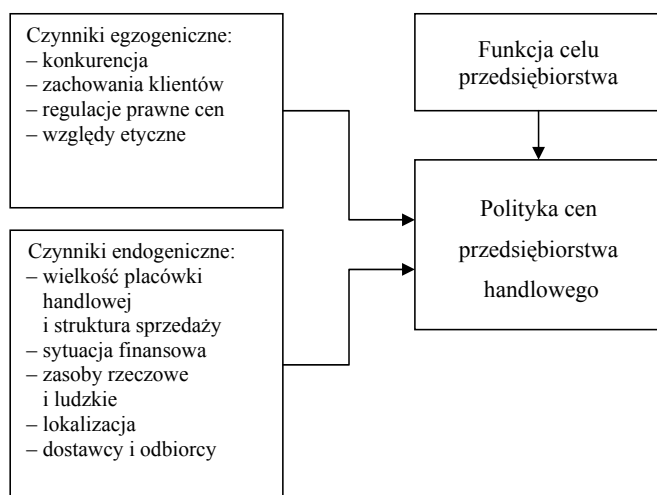
⁴ Por. B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 154.

⁵ J. Mikołajczyk, *Ceny i marże*, w: *Kompendium wiedzy o handlu*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 142.

⁶ Por. B. Rogoda, *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 22.

Przedsiębiorstwa tworzą i realizują swoje strategie cenowe, uwzględniając wiele czynników mających źródło zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią. Obszary i czynniki kształtujące politykę ustalania cen przedstawia rysunek 1. W literaturze przedmiotu do ogólnych uwarunkowań poziomu cen zalicza się⁷:

- a) otoczenie zewnętrzne, w szczególności zachowanie potencjalnych klientów i konkurencji, a także ingerencję państwa;
- b) wewnętrzne warunki działania, takie jak koszty, możliwości przedsiębiorstwa i potencjał finansowy, umiejętność gromadzenia i wykorzystywania wiedzy o rynku;
- c) cele przedsiębiorstwa – na przykład ukierunkowanie przedsiębiorstwa na osiągnięcie zysku w długim okresie, maksymalizację zwrotu kapitału zainwestowanego przez właścicieli.



Rys. 1. Podstawowe czynniki kształtowania polityki cenowej przedsiębiorstwa handlowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Bareja, *Informacje kosztowe w ustalaniu cen w Systemie Informacji Planistycznej (SIP)*, w: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006, s. 966.

⁷ Por. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, PWE, Warszawa 2001, s. 356.

Każde z tych ograniczeń ma ogromny wpływ na proces stanowienia i wysokość cen oraz określone relacje między cenami poszczególnych towarów. Oddziaływanie ceny na kształtowanie rozmiarów sprzedaży, tzn. popyt, koszty, które powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w cenie, i syntetyczne kryterium maksymalizacji zysku jako funkcja celu, stanowią główne determinanty metod ustalania cen w przedsiębiorstwie⁸.

Przedsiębiorstwo handlowe ma możliwość wyboru różnych strategii cenowych. Strategie cenowe, będące częścią ogólnych strategii marketingowych, polegają na wyborze optymalnego poziomu i struktury cen sprzedawanych towarów w długim okresie. Wybór oraz kształtowanie strategii cen zależy od rodzajów oraz stopnia intensywności ograniczeń, jakie napotyka przedsiębiorstwo na rynku ze strony nabywców i konkurencji. Uzupełnieniem strategii cenowych są taktyki cenowe dotyczące szczegółów ich realizacji, na przykład struktura ceny, rabaty, sposoby płatności.

M. Sławińska wyróżnia następujące strategie umożliwiające realizację maksymalizacji zysku jako jednego z celów stosowanej polityki cen⁹:

- a) wysokiej ceny – przedsiębiorstwo handlowe wykorzystuje fakt, że niektórzy nabywcy są gotowi zapłacić wyższą cenę niż inni. Cena ustalona na wysokim poziomie jest następnie obniżana, żeby pozyskać kolejne segmenty rynku;
- b) przenikania rynku (zwana też strategią penetracji rynku) – przedsiębiorstwo handlowe ustala relatywnie niską cenę, żeby wejść na nowy rynek albo osiągnąć wyższy udział na danym rynku. Zakłada się obniżenie poziomu kosztów magazynowania i kosztów sprzedaży wskutek wzrostu obrotów;
- c) zabezpieczania rentowności sprzedaży – przedsiębiorstwo handlowe próbuje tak ustalić ceny, aby popierać sprzedaż wszystkich towarów, nawet w sytuacji straty na sprzedaży określonego towaru. Zakłada się uzyskanie odpowiedniego poziomu rentowności w ramach prowadzonego asortymentu towarów.

Sformułowanie ramowej strategii cen na danym rynku produktowym wymaga odpowiedzi na pytanie, „jakim chce się być dostawcą: tanim, droгим czy

⁸ Por. A. Jarugowa, I. Sobańska, R. Sochacka, *Metody kalkulacji. Koszty, ceny, decyzje*, PWE, Warszawa 1993, s. 115–116.

⁹ Por. M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zrządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 178.

oferującym produkty po przeciętnych cenach w relacji do ofert konkurentów¹⁰. Tabela 1 przedstawia strategie cenowe możliwe do wyboru w przedsiębiorstwach handlowych, w zależności od celów stawianych przez daną jednostkę handlową.

Tabela 1

Rodzaje strategii cenowych w przedsiębiorstwach handlowych

Rodzaj strategii	Charakterystyka
Strategia cen niskich	Zakłada niski zysk na poszczególnych towarach, ale duży obrót i eliminację usług dodatkowych towarzyszących sprzedaży. Działalność zorientowana na niskie koszty handlowe (np. sieć sklepów dyskontowych). Towary sprzedawane są po cenach niższych niż przeciętne na danym rynku
Strategia cen średnich (przeciętnych, neutralnych)	Oferta sprzedaży dostosowana jest do potrzeb szerokiej grupy potencjalnych nabywców. Towary sprzedawane są po cenach zbliżonych do przeciętnych dla danego rynku. Zakłada się ograniczenie konkurencji cenowej i przesunięcie ciężaru walki konkurencyjnej w kierunku instrumentów pozacenowych, np. lokalizacja placówki handlowej, głębokość asortymentu
Strategia cen wysokich	Wiąże się z dużymi zyskami na poszczególnych towarach, ale jej powodzenie zależy od znalezienia klientów zgłaszających potrzebę zakupu towarów po wysokich cenach, np. towarów luksusowych, o wysokiej jakości, sprzedawanych w warunkach gwarantujących wysoki poziom obsługi. Przedsiębiorstwo kieruje swoją działalność na obsługę relatywnie wąskiej grupy klientów, sprzedaje towary po cenach wyższych od przeciętnych na danym rynku lub w górnej części dopuszczalnego przedziału cenowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 70; B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *op.cit.*, s. 157.

N. Hanna oraz M.R. Dodge wskazują na możliwość stosowania w praktyce handlu polityki cen jednakowych i cen różnych. Polityka jednakowych cen oznacza oferowanie towaru po takiej samej cenie bez względu na status nabywcy. W ramach strategii cen jednakowych prowadzi się politykę różnych linii cenowych podobnych towarów. Polityka różnych cen oznacza dostosowywanie cen, co ma doprowadzić do zrealizowania transakcji z każdym zainteresowanym klientem (ceny różne w zależności od zdolności nabywcy do negocjowania)¹¹.

Decyzje cenowe mają także aspekt dynamiczny, wyrażający zmienność cen w czasie. Zmiany cen są nieuniknione, mogą być zainicjowane na dowolnym etapie kształtowania polityki cenowej przedsiębiorstwa. Inicjatywa zmian może wyjść zarówno od jego konkurenta, jak i od samego przedsiębiorstwa w zależ-

¹⁰ G. Karasiewicz, *op.cit.*, s. 198.

¹¹ Por. N. Hanna, M.R. Dodge, *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997, s. 199–200.

ności od zmiany warunków funkcjonowania oraz czynników wpływających na ceny.

Do cech szczególnych zarządzania cenami w handlu H. Simon zalicza uwzględnianie szerokiego zakresu asortymentu towarowego, ukierunkowanie na sprzężenia asortymentowe, występowanie specjalnych ofert sprzedaży (przejściowych obniżek cen), a także *image* cenowy przyciągający klientów¹².

2. Formuły ustalania cen w przedsiębiorstwach handlowych

W wielu przedsiębiorstwach handlowych cena, obok zakresu i jakości świadczonych usług handlowych, jest dominującym instrumentem współzawodnictwa w realizacji sprzedaży, zwłaszcza dotyczy to przedsiębiorstw o silnej pozycji na rynku. Decyzje uszczegóławiające w wyznaczaniu cen, to jest utożsamiane z metodami kalkulacji cen, traktuje się jako decyzje operacyjne. Podejmowanie decyzji cenowych wymaga znajomości popytu klientów, zachowań konkurentów oraz kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Wymienione czynniki stanowią podstawę następujących koncepcji ustalania cen:

- metody kosztowej,
- orientacji na popyt,
- orientacji na ceny konkurencyjne.

Przy przedstawianiu metod planowania wielkości sprzedaży G. Lew wskazuje, że ceny towarów są ograniczone „od dołu” kosztami przedsiębiorstwa handlowego, a „od góry” – cenami stosowanymi przez konkurencję i barierę popytu. Do metod ustalania cen autor ten zalicza¹³:

- a) metodę narzutu na cenę zakupu – do znanej ceny zakupu dolicza się określoną standardową wielkość zysku, który przedsiębiorstwo oczekuje zrealizować;
- b) metodę zysku docelowego – do znanej ceny zakupu dolicza się pożądaną (docelową) stopę zysku z zainwestowanego kapitału;

¹² Por. H. Simon, *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 57.

¹³ Por. G. Lew, *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Difin, Warszawa 2004, s. 169–170.

- c) metodę wartości postrzeganej przez klienta¹⁴ – cena dostosowywana jest do oczekiwań klientów, wymaga szczegółowych badań rynku;
- d) metodę według wartości – cenę ustala się w ten sposób, aby była atrakcyjna dla klienta i pobudziła go do dokonania zakupu, oferowane są produkty wysokiej jakości po dość niskich cenach;
- e) metodę naśladownictwa – cenę wyznaczają ceny stosowane przez konkurencję, przedsiębiorstwo może ustalić cenę taką samą, wyższą lub niższą niż główni konkurenci¹⁵;
- f) metodę przetargu utajonego – do rozwoju tej metody przyczynia się szczególnie rozwój sprzedaży internetowej, ustala się cenę pokrywającą koszty i oczekiwany zysk z oferty oraz prawdopodobieństwo zrealizowania sprzedaży towaru z taką ceną. Maksymalna wartość tego wskaźnika jest podstawą do określenia konkretnej ceny.

Przy podejmowaniu decyzji cenowych przedsiębiorstwa handlowe wykorzystują zróżnicowane kombinacje tych orientacji, przy czym jedną z tych metod traktują jako podstawową, a pozostałe jako uzupełniające. Z badań przeprowadzonych przez S. Wilmańską-Sosnowską w 1995 roku wśród 180 polskich przedsiębiorstw handlowych na temat ich zachowań w warunkach rynkowych wynika, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw handlowych – około 68% – wskazała kosztową formułę ustalania cen (cena zakupu plus marża wynikająca z przyjętego w przedsiębiorstwie wskaźnika procentowego) jako podstawową, około 14% jako pomocniczą, około 2% jako marginesową i około 16% metody tej nie stosowało¹⁶. Metodę kosztową ustalania cen stosowało 89% przedsiębiorstw publicznych i około 65% prywatnych. Pozostałym metodom ustalania cen, takim jak¹⁷:

¹⁴ Na wartość postrzeganą przez klienta składa się np. wyobrażenie kupującego o funkcjach produktu, kanały dystrybucji, warunki gwarancji, reputacja dostawcy, jego wiarygodność i ocena na rynku. Przedsiębiorstwa stosują reklamę i inne działania, aby zakomunikować i umocnić wartość postrzeganą przez nabywców. Por. Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 487.

¹⁵ Według Ph. Kotlera, gdy koszty są trudne do oszacowania lub gdy reakcja konkurencji jest trudna do przewidzenia, „ta metoda jest dobrym wyjściem, gdyż odbija ona zbiorową mądrość całej branży”. *Ibidem*, s. 490.

¹⁶ Por. S. Wilmańska-Sosnowska, *Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 197.

¹⁷ *Ibidem*.

- a) obserwacja cen stosowanych przez konkurentów – podstawowe znaczenie przypisało około 16% badanych przedsiębiorstw, pomocnicze 42%, marginesowe około 12% i około 29% metody tej nie stosowało;
- b) szacowanie kwoty, jaką nabywca będzie skłonny zapłacić – podstawowe znaczenie przypisało 15% badanych przedsiębiorstw, około 22% znaczenie pomocnicze, około 12% marginesowe i około 51% metody tej nie stosowało;
- c) ustalenie ceny sprzedaży w porozumieniu z dostawcą – podstawowe znaczenie przypisało około 8% badanych przedsiębiorstw, około 16% znaczenie pomocnicze, 22% znaczenie marginalne i około 54% metody tej nie stosowało;
- d) ustalanie ceny na podstawie dotychczasowej dynamiki sprzedaży i rotacji zapasów danego towaru – podstawowe znaczenie wskazało około 6% badanych przedsiębiorstw, około 39% znaczenie pomocnicze, 16% znaczenie marginesowe i około 40% metody tej nie stosowało.

Z punktu widzenia miejsca w procesie dystrybucji i struktury podmiotowej klientów przedsiębiorstwa handlowe dzielą się na jednostki handlu hurtowego i detalicznego. Według H. Szulce ustalanie cen detalicznych może opierać się na orientacji kosztowej lub rynkowej. Poważnym problemem w tych przedsiębiorstwach jest obliczenie rzeczywistych kosztów sprzedaży pojedynczych towarów, stąd w handlu detalicznym orientacja kosztowa nie ma decydującego znaczenia. Przedsiębiorstwa te często stosują orientację mieszaną. W przedsiębiorstwach handlu hurtowego dominuje orientacja kosztowa¹⁸.

Najbardziej tradycyjna metoda „koszt plus” jest oparta na „twardych” wiarygodnych danych kosztowych wynikających z prowadzonego rachunku kosztów. Metoda ta polega na ustaleniu ceny na podstawie oszacowania wielkości kosztu jednostkowego i dodaniu do niej określonego zysku (marży handlowej). Koszt jednostkowy, do którego dolicza się pożądaną poziom zysku, jest nazywany jednostkowym kosztem bazowym. Koszt bazowy to jednostkowy koszt całkowity lub jego istotna część. W drugim przypadku narzut na koszt bazowy musi obejmować nie tylko zysk, ale i część kosztów nieujętych w koszcie bazowym¹⁹. Niewątpliwie zaletą tej metody jest jej prostota, możliwość udokumentowania ustalonej ceny oraz fakt, że ustalone ceny zmniejszają ryzyko utraty zysku (cena gwarantuje

¹⁸ Por. H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998, s. 197.

¹⁹ Por. A.A. Jaruga, W.A. Nowak, A. Szychta, *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 1999, s. 457–458.

pokrycie kosztów oraz zapewnia niezbędny zysk). Natomiast jej wadą jest fakt, że cena ma charakter wewnętrzny oraz ignoruje relacje zewnętrzne, tj. wpływ konsumentów i konkurencji, co wskazuje na jej podażowy charakter.

Na wielkość zysku operacyjnego w przedsiębiorstwie handlowym wpływ ma wielkość sprzedaży towarów, wielkość kosztów nabycia towarów i koszty działalności prowadzonej wokół obrotu towarowego. Specyfika działalności handlowej polega na całkowitym zastąpieniu kosztów wytworzenia produktów kosztami nabycia towarów, a także należy pamiętać o trudnościach związanych z ustaleniem kosztów w odniesieniu do poszczególnych towarów²⁰. Wiadomo, że w rachunkach krótkookresowych konieczne jest dokonanie podziału kosztów według zachowania pod wpływem zmian wielkości obrotów (koszty zmienne i stałe). Cena równa jednostkowym kosztom zmiennym związanym z zakupem i sprzedażą stanowi dopuszczalną dolną granicę cen na towary w decyzjach krótkookresowych. Przy decyzjach dotyczących dłuższych okresów docelową ceną powinna być cena przewyższająca koszty całkowite i gwarantująca określony zysk, a minimalną ceną sprzedaży jest cena równa kosztom całkowitym. Jednostkowe ceny zakupu (nabycia) określają podstawowe koszty jednostkowe zmienne towarów. Dodana do nich marża handlowa, stanowiąca cenę usługi handlowej, powinna zapewnić pokrycie kosztów prowadzonej działalności handlowej (kosztów personalnych, rzeczowych, magazynowania, zakupu, promocji i ogólnego zarządu) oraz wygospodarowanie zysku. Poziom marż na poszczególne towary znajdujące się w ofercie asortymentowej firmy handlowej wpływa w znacznym stopniu na rentowność jej działalności. Przedsiębiorstwo handlowe ma możliwość wyboru stawek marż handlowych, gdy uwzględni zakres i jakość wykonywanych czynności handlowych, poziom kosztów handlowych, warunki konkurencji, lokalizację, format placówki handlowej, rodzaj towarów czy też elastyczność cenową popytu. W strategii działania tych przedsiębiorstw szczególnie często wykorzystuje się podział marż z punktu widzenia zakresu ich obliczania. Zgodnie z tym kryterium wyróżnia się marże pierwotne – obliczane dla pojedynczego artykułu lub danego rodzaju towarów, oraz marże przeciętne – ustalone dla grupy towarów lub przedsiębiorstwa handlowego. Podział ten uwzględnia funkcję kompensacyjną marż i pozwala wyrównywać w obrębie marży przeciętnej ustalone w sposób różnicowany marże pierwotne²¹.

²⁰ Por. M. Sierpińska, B. Niedbała, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 377.

²¹ Por. H. Szulce, *op.cit.*, s. 201.

„Bez względu na fakt, czy przedsiębiorstwo jest dawcą ceny i może cenę oprzeć na kosztach powiększonych o pożądaną zysk, czy jest biorcą ceny i ustala cenę na podstawie uwarunkowań rynkowych, powinno śledzić poziom ceny wynikający z formuł opartych na kosztach”²². Koszty stanowią podstawę podejmowanych decyzji cenowych, zawsze jednak podejmowanych w kontekście ograniczeń wyznaczonych przez rynek. Ustalanie cen w oderwaniu od poziomu kosztów byłoby sprzeczne z zasadami racjonalnego postępowania. Przy kalkulacji cen w oparciu o koszty plus narzut zysku stosuje się szereg reguł różnicowania stawek narzutów (marż). Stawki narzutu powinny być tym wyższe, im niższa jest bezwzględna cena, stawki narzutów powinny być tym niższe, im wyższe jest tempo obrotów. Dla produktów podstawowych (tzw. produkty polityczne, takie jak: chleb, mleko, masło) stawki narzutów powinny być bardzo niskie. W przypadku towarów masowych marże powinny być niższe niż przy towarach luksusowych. Poziom marż powinien być orientowany na konkurencję²³.

W orientacji popytowej (rynkowej) podstawowym czynnikiem regulowania cen staje się popyt, towarzyszące mu preferencje nabywców oraz możliwości ich skutecznego kształtowania za pomocą cen. Stosowanie tej metody wymaga badania wielkości popytu oraz kierunków jego zmian jako podstawy ustalania i zmian poziomu cen. Reakcje popytu na zmiany cen znajdują wyraz w cenowej elastyczności popytu. W przypadku gdy tylko niewielka zmiana ceny spowoduje znaczącą zmianę popytu, popyt określa się jako elastyczny, kiedy znacząca zmiana ceny wpływa jedynie w niewielkim stopniu na zmianę wielkości popytu, popyt jest nieelastyczny. Analiza elastyczności popytu ma istotne znaczenie w procesie podejmowania decyzji cenowych.

Orientacja konkurencyjna jest także elementem orientacji rynkowej działania przedsiębiorstwa. Oznacza ona ustalanie oraz zmianę cen na podstawie obserwacji zachowania konkurencji. Struktura otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa decyduje o zakresie jego swobody w tej dziedzinie, sposobach i głębokości zmian cen oraz poziomie cen i jego relacji do poziomu kosztów. Jeśli przedsiębiorstwo prowadzi działalność na niewielką skalę, to zmiany poziomu cen nie mogą być głębokie. Przedsiębiorstwo może dokonywać nawet głębokich zmian poziomu cen (obniżek cen), jeśli prowadzi działalność na dużą skalę oraz działa w otoczeniu konkurentów o małej lub nawet zbliżonej skali działania²⁴.

²² K. Bareja, *op.cit.*, s. 983.

²³ H. Simon, *op.cit.*, s. 471.

²⁴ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *op.cit.*, s. 370–371.

Podstawowym czynnikiem korygującym pierwotną cenę oferowanych przez przedsiębiorstwo towarów są rabaty i obniżki za dokonanie transakcji po sezonie. Rabaty mogą mieć charakter gotówkowy, ilościowy, funkcjonalny, lojalnościowy. W przypadku klientów o dobrej płynności finansowej opłacalne mogą być rabaty za płatność gotówkową. Przedsiębiorstwo handlowe jako dostawca ogranicza ryzyko niewypłacalności odbiorców. W przypadku przedsiębiorstw hurtowych ważna jest dystrybucja towarów do klienta i efektywność wykorzystania transportu. Rabat cenowy dla klienta, który kupuje dużą ilość towaru, rekompensują niższe koszty logistyki związane z dostarczeniem towaru do klienta, a także koszty magazynowania zapasów. Na cenę mają wpływ również dodatkowe usługi handlowe oferowane na rzecz dostawcy towarów, np. stała ekspozycja towarów.

W celu kontroli i zarządzania efektywnie uzyskiwaną ceną uwzględniającą czynniki korygujące cenę pierwotną J. Folga wymienia dwa narzędzia: kaskadę cenową i pasmo cenowe. Kaskada cenowa polega na ustalaniu wszystkich elementów korygujących cenę pierwotną (cenę sto) do ceny efektywnej. Może być ona sporządzana dla przedsiębiorstwa ogółem, poszczególnych kanałów sprzedaży czy dla wybranego klienta. Kluczowe korekty umożliwiają wykrycie obszarów do poprawy wyniku finansowego. Pasma cenowe powiązane z kaskadą cenową wyznacza przedziały efektywnej ceny (alternatywą mogą być przedziały dla wartości udzielonych korekt w postaci rabatów) i przyporządkowuje do nich liczbę klientów. Do pasma cenowego przypisuje się przychody ze sprzedaży. W przypadku migracji klienta do innego przedziału pasma cenowego (względnie przedziału pasma rabatów) można śledzić i ocenić zmianę wyniku finansowego przedsiębiorstwa handlowego²⁵.

Uwagi końcowe

W strategii zarządzania cenami w przedsiębiorstwach handlowych istotne jest systemowe podejście do ustalania cen. Proces ustalania przez przedsiębiorstwo polityki cenowej składa się z wielu etapów. Aby dokonać wyboru strategii cenowej, przedsiębiorstwa handlowe powinny przeprowadzić analizę zarówno czynników zewnętrznych – takich jak popyt, konkurencja, polityka państwa w zakresie stanowienia cen, jak i czynników wewnętrznych – związanych z poziomem kosztów handlowych.

²⁵ J. Folga, *Cenna wiedza o cenach*, „Magazyn Finansistów CFO” 2008, nr 3–4, s. 13.

Ustalanie poziomu cen należy do najistotniejszych decyzji, które zarówno w krótkim okresie, jak i długookresowo będą wpływały na wyniki finansowe prowadzonej działalności handlowej. Ustalanie cen może za punkt wyjścia brać albo warunki rynkowe, tj. kształtowanie cen zorientowane na popyt i na konkurentów, albo koszty przedsiębiorstwa. Jednak w obydwu przypadkach celem polityki cenowej jest zapewnienie przedsiębiorstwu zysku. W praktyce tradycją jest wykorzystanie kosztów jako podstawy do ustalania cen zarówno z powodu uzyskania informacji o poziomie ceny pokrywającej koszty i zapewniającej pożądany zysk, jak i z powodu prostoty tej metody pod względem metodologicznym. Jednak nie jest możliwe określanie ceny tylko na podstawie kosztów i nie zwracanie uwagi na popyt oraz ceny stosowane przez konkurencję. Koszty determinują jedynie opłacalność poszczególnych propozycji cenowych, jednakże to koszty powinny być dostosowywane do ceny określonej na podstawie analizy pozostałych czynników wpływających na jej poziom.

Literatura

- Bareja K., *Informacje kosztowe w ustalaniu cen w Systemie Informacji Planistycznej (SIP)*, w: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*, red. A. Karmańska, Difin, Warszawa 2006.
- Folga J., *Cenna wiedza o cenach*, „Magazyn Finansistów CFO” 2008, nr 3–4.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, PWE, Warszawa 2001.
- Glynn J.J., Perrin J., Murphy M.P., *Rachunkowość dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Hanna N., Dodge M. R., *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997.
- Jaruga A.A., Nowak W.A., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 1999.
- Jarugowa A., Sobańska I., Sochacka R., *Metody kalkulacji. Koszty, ceny, decyzje*, PWE, Warszawa 1993.
- Karasiewicz G., *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Lew G., *Controlling przedsiębiorstw handlowych*, Difin, Warszawa 2004.
- Mikołajczyk J., *Ceny i marże*, w: *Kompendium wiedzy o handlu*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001.

- Rogoda B., *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Simon H., *Zarządzane cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998.
- Sławińska M., *Przedsiębiorstwo handlowe jako podmiot rynku*, w: *Kompendium wiedzy o handlu*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002.
- Szulce H., *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998.
- Waniowski P., *Strategie cenowe*, PWE, Warszawa 2003.
- Wilmańska-Sosnowska S., *Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.

dr Anna Dyhdalewicz
Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
Katedra Finansów i Rachunkowości
ul. Ojca S. Tarasiuka, 216-001Kleosin
dyhdalewicz@wp.pl

CHOICE OF METHODS OF DETERMINING PRICES IN TRADE COMPANIES

Summary

This article presents basic methods of determining prices in market transactions taking into account specificity of the trade companies. The article also explains price decision considerations, chosen basic strategies and factors influencing price policy. Fundamental limitations of price decisions are: demand, competition and costs. These factors are the basis of the following conceptions of determining prices:

- orientation on costs,
- orientation on demand,
- orientation on competitive prices.

Translated by Anna Dyhdalewicz