

Piotr Hadrian  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Uwarunkowania decyzji cenowych przedsiębiorstw działających na polskim rynku

### Streszczenie

Artykuł ma charakter badawczy. Jego celem jest zaprezentowanie wyników analizy związków zachodzących między cechami badanych przedsiębiorstw i rynku, na którym prowadzą działalność, z trzema aspektami podejmowanych przez te podmioty decyzji cenowych: przyjmowaną podstawą wyznaczania cen, wykorzystywaną podstawą różnicowania cen i realizowanym kierunkiem polityki cenowej. Analizy dokonano w oparciu o badania reprezentatywnej próby przedsiębiorstw działających na polskim rynku, w przekroju ich wielkości. Bazę danych stanowił materiał zebrany w ramach badań własnych przeprowadzonych przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Wyniki wskazują, iż większość cech jest istotnie powiązana z decyzjami cenowymi zarówno w grupie małych, jak i dużych firm, natomiast tylko trzy cechy są powiązane z każdym z trzech rozpatrywanych zagadnień cenowych w przypadku obydwu badanych populacji przedsiębiorstw – są to: rodzaj finalnych nabywców, zasięg prowadzonej działalności oraz sposób obsługi rynku.

**Słowa kluczowe:** cena, zarządzanie cenami, różnicowanie cen, polityka cen.

**Kody JEL:** D49. M31

### Wstęp

Mimo eksponowania w zakresie działań rynkowych coraz to nowych elementów (czego potwierdzenie stanowią chociażby modyfikowane i rozbudowywane kompozycje narzędzi wykorzystywanych w marketingu), operowanie cenowymi instrumentami oddziaływania na rynek (popyt) pozostaje jednym z zasadniczych rozwiązań (Wrzosek 2002, s. 99-131; Lambin 2001, s. 498-504). Jest to z pewnością konsekwencją wielu czynników: powszechności (przeradzającej się w obowiązek) wykorzystywania ceny jako nieodzownego elementu każdej transakcji rynkowej, traktowania jej jako istotnego wyróżnika produktu informującego konsumentów o jego wartości, elastyczności stosowania czy wreszcie bezpośrednio dochodowego charakteru ceny jako jedyne z wykorzystywanych instrumentów rynkowych (Simon 1996, s. 15-22). Potwierdzeniem powyższej tezy są wyniki badań przeprowadzonych w 2013 roku przez zespół Katedry Marketingu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, poświęconych stopniowi zakorzenienia marketingowych idei i zasad postępowania przedsiębiorstw w realiach gospodarki rynkowej w Polsce. Badanie miało przebieg dwufazowy: w pierwszej fazie badano przedsiębiorstwa większe, w drugiej mniejsze. W losowym doborze jednostek do próby posłużono się hybrydową metodą doboru respondentów (przed-

siębiorstw i ich przedstawicieli), a dane pierwotne pozyskano metodą badań ankietowych, wykorzystując technikę ankiety internetowej<sup>1</sup>. Badania prowadzone były na dwóch grupach przedsiębiorstw: pierwszą stanowiły 422 „duże” przedsiębiorstwa o zatrudnieniu powyżej 50 osób (wg powszechnie przyjmowanych klasyfikacji obejmujące średnie i duże przedsiębiorstwa), drugą – 418 „małych” przedsiębiorstw o zatrudnieniu do 50 osób (obejmujące kategorię mikro- i małych przedsiębiorstw). Wyniki analizy porównawczej przedstawione w artykule będą odnosiły się do tak rozumianych grup „dużych” i „małych” przedsiębiorstw.

Rozpatrywane w prowadzonym badaniu problemy związane z instrumentem cenowym marketingu dotyczyły przede wszystkim sposobów zarządzania ceną w obecnych warunkach prowadzenia przez przedsiębiorstwa działalności gospodarczej na polskim rynku<sup>2</sup>. Punktem wyjścia dla tych rozważań było określenie znaczenia atrakcyjności tego instrumentu jako czynnika sukcesu badanych podmiotów gospodarczych. Zdecydowana większość z nich – niezależnie od swojej wielkości – uznała atrakcyjność cen i decyzji z nią związanych będących wynikiem prowadzonej polityki w tym zakresie, jako znaczący (kluczowy, bardzo ważny bądź istotny) czynnik wyznaczający możliwości osiągnięcia sukcesu na rynku (por. tabela 1).

**Tabela 1**  
**Znaczenie ceny jako czynnika sukcesu dla dużych i małych przedsiębiorstw (w %)**

Wyszczególnienie	Rodzaj przedsiębiorstw		
	wszystkie (n = 757)	małe (n = 376)	duże (n = 381)
Kluczowe	30,2	29,3	31,2
Bardzo ważne	30,8	31,6	29,9
Istotne	30,2	31,4	29,1
Marginalne	6,4	5,8	6,8
Bez znaczenia	1,3	0,8	1,9
Nie dotyczy	1,1	1,1	1,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wśród wskazanych w badaniu 16 czynników określających różnorodne orientacje działań rynkowych przedsiębiorstw, cena, według wskazań wszystkich przedsiębiorstw, uplasowała się na 4. pozycji w rankingu „kluczowych” czynników sukcesu. Wskazania dużych przedsiębiorstw (Niestrój 2014, s. 30-31) uplasowały cenę na 3. pozycji tego rankingu (po:

<sup>1</sup> Opis założeń i metodyki badania oraz wyniki dotyczące populacji dużych przedsiębiorstw przedstawiono (w:) Kapera i in. (2014).

<sup>2</sup> Badania dotyczące zarządzania cenami w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku podejmowane były już wcześniej, choć w większości przypadków dotyczyły one podmiotów działających w określonych branżach lub obsługujących określone rynki w wymiarze przedmiotowy, podmiotowym bądź przestrzennym (Bórawski, Beldycka-Bórawska 2005; Górski-Warszewicz, Pałaszewska-Reindl 2003; Hadrian 1999; Karasiewicz 2004; Karasiewicz 2005; Pindakiewicz 2009; Waniowski 2014).

dbałości o zadowolenie finalnych odbiorców i dobrych relacjach z klientami i partnerami rynkowymi), a wskazania małych firm na miejscu 4. (wyprzedzone jeszcze przez wysoką staranność wykonania produktów). Analiza kolejnych poziomów wskazań zarysowuje pewne różnice. Na poziomie znaczenia „bardzo ważnego” cenę częściej wskazywały małe przedsiębiorstwa, plasując ją w zestawieniu badanych czynników na miejscu 8., podczas gdy duże podmioty gospodarcze swoimi decyzjami określiły ją na tym poziomie znaczenia dopiero na 12. pozycji. Powoduje to, iż w generalnej klasyfikacji czynników sukcesu (liczebność wskazań kluczowych, bardzo ważnych i istotnych) w opinii wszystkich badanych przedsiębiorstw oraz w grupie badanych małych przedsiębiorstw cena sytuuje się na 5. pozycji, a w grupie dużych przedsiębiorstw na pozycji 8. Można zatem stwierdzić, iż w porównaniu względnym, kiedy cenę zestawia się z innymi czynnikami, lepiej oceniają ją jako potencjalny czynnik sukcesu przedsiębiorstwa małe niż duże.

Tabela 2

### Znaczenie instrumentów kompozycji marketing mix dla różnych grup przedsiębiorstw (w %)

Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa			
	kluczowe	ważne	mało istotne	trudno powiedzieć
Instrumenty związane z produktem (N=796)	41,8	43,5	7,4	7,3
<b>Instrumenty cenowe (N=812)</b>	<b>37,3</b>	<b>49,3</b>	<b>7,1</b>	<b>6,3</b>
Instrumenty związane z dystrybucją (N=783)	13,2	43,9	29,9	13,0
Instrumenty promocyjne (N=784)	13,4	42,5	32,5	11,6
	Duże przedsiębiorstwa			
	kluczowe	ważne	mało istotne	trudno powiedzieć
Instrumenty związane z produktem (N=)411	45,7	41,6	6,8	5,9
<b>Instrumenty cenowe (N=409)</b>	<b>36,9</b>	<b>49,4</b>	<b>8,3</b>	<b>5,4</b>
Instrumenty związane z dystrybucją (N=401)	15,2	46,2	27,9	10,7
Instrumenty promocyjne (N=404)	15,1	46,3	29,7	8,9
	Małe przedsiębiorstwa			
	kluczowe	ważne	mało istotne	trudno powiedzieć
Instrumenty związane z produktem (N=385)	37,7	45,5	8,0	8,8
<b>Instrumenty cenowe (N=403)</b>	<b>37,7</b>	<b>49,1</b>	<b>6,0</b>	<b>7,2</b>
Instrumenty związane z dystrybucją (N=382)	11,0	41,7	31,9	15,4
Instrumenty promocyjne (N=380)	11,6	38,4	35,5	14,5

Źródło: jak w tabeli 1.

Kolejnym argumentem potwierdzającym znaczenie ceny dla przedsiębiorstw są wyniki dotyczące postrzegania jej na tle „klasycznych” instrumentów kompozycji marketing mix w formule 4P (por. tabela 2). Wyniki te w każdej z analizowanych populacji przedsiębiorstw stawiają cenę na równorzędnej pozycji względem produktu, zdecydowanie wyprzedzając (szczególnie na poziomie wskazań znaczenia „kluczowego”) dystrybucję i promocję.

Powyższe wyniki, podkreślające praktyczne znaczenie cen, uzasadniają potrzebę głębszej analizy decyzji cenowych przedsiębiorstw. W artykule zaprezentowano wyniki analizy związków zachodzących między cechami przedsiębiorstw i ich głównego rynku, na którym prowadzą działalność, z trzema aspektami podejmowanych przez te podmioty decyzji cenowych – przyjmowaną podstawą wyznaczania cen, wykorzystywaną podstawą różnicowania cen i realizowanym kierunkiem polityki cenowej<sup>3</sup>.

### Uwarunkowania decyzji dotyczących zarządzania cenami

Analizę statystycznych zależności między rozpatrywanymi wskazaniami badanych przedsiębiorstw dotyczącymi zagadnień cenowych a cechami tych podmiotów oraz ich głównych rynków, przeprowadzono odrębnie dla grupy dużych i małych przedsiębiorstw. Rozważania te miały określić uwarunkowania determinujące decyzje i działanie w ramach zarządzania cenami w przedsiębiorstwach o różnej wielkości (por. tabela 3).

**Tabela 3**

#### Zależności zachodzące między badanymi zagadnieniami z obszaru zarządzania cenami a cechami małych oraz dużych przedsiębiorstw i ich głównego rynku

Wyszczególnienie	Badane zagadnienia w obszarze zarządzania cenami		
	Podstawa wyznaczania cen	Podstawa różnicowania cen	Kierunki polityki cenowej
Cechy firmy i jej głównego rynku			
Dominujący rodzaj działalności firmy	D M	D M	bz
Główny rodzaj finalnych nabywców	D M	D M	D M
Stopień zróżnicowania potrzeb klientów	D M	D M	D
Poziom zmienności rynku	M	M	bz
Siła konkurencji	D M	D M	D
Konkurencyjna struktura rynku	D	D M	bz

<sup>3</sup> Poglębione rozważania teoretyczne na temat analizowanych decyzji, w kontekście szeroko rozumianego problemu zarządzania cenami jako instrumentem oddziaływania na rynek, znajdują się między innymi (w.): Hanna, Dodge (1997); Karasiewicz (1997); Lambin (2001, s. 503-228); Rogoda (2004); Ruskin-Brown (2009); Simon (1996); Waniowski (2014).

Wyszczególnienie	Badane zagadnienia w obszarze zarządzania cenami		
	Podstawa wyznaczania cen	Podstawa różnicowania cen	Kierunki polityki cenowej
Cechy firmy i jej głównego rynku			
Dynamika rynku	D	bz	bz
Pozycja na rynku	bz	M	M
Udział głównego rynku w przychodach	D	D M	D
Forma prawna	D M	D	bz
Dominujący kapitał i nadzór właścicielski	bz	D	D
Wielkość zatrudnienia	bz	M	D
Zasięg działalności	D M	D M	D M
Zakres działalności	D M	D M	D
Kondycja finansowa	M	D	D M
Relacja wartości księgowej do rynkowej	D	bz	bz
Organizacja marketingu	bz	D	D
Podmiot nadzorujący funkcję marketingową	bz	D M	bz
Sposób obsługi rynku	D M	D M	D M
Strategia zjednywania klientów	M	bz	M
Trudności w rozwoju orientacji rynkowej	M	D M	M
Stopień przystosowania do rynku	bz	bz	M

Objaśnienia:

D – korelacja między zmiennymi w grupie dużych przedsiębiorstw (N = 422);

M – korelacja między zmiennymi w grupie małych przedsiębiorstw (N = 418);

bz – brak zależności;

związki statystyczne pomiędzy analizowanymi zmiennymi zostały określone przez wskaźnik Chi-kwadrat Pearsona (istnieje zależność, gdy  $p < 0,05$ ).

Źródło: jak w tabeli 1.

Można zauważyć pewne różnice między stwierdzonymi powiązaniem w obydwu grupach badanych przedsiębiorstw. Niektóre cechy determinują rozpatrywane decyzje cenowe tylko w przypadku dużych przedsiębiorstw, inne tylko w przypadku małych firm. Większość cech jest istotnie powiązana z różnymi decyzjami cenowymi zarówno w grupie małych, jak i dużych firm, natomiast tylko trzy charakterystyki są powiązane z każdym z trzech zagadnień cenowych, w przypadku obydwu badanych populacji przedsiębiorstw – rodzaj finalnych nabywców, zasięg prowadzonej działalności oraz sposób obsługi rynku. Ze względu na ramy opracowania, szczegółowe informacje stanowiące przykład głębszej analizy zacho-

dzących związków, zostaną przedstawione jedynie dla dwóch zmiennych: rodzaj finalnych nabywców oraz sposób obsługi rynku<sup>4</sup>.

## Uwarunkowania podstawy wyznaczania cen

Dla każdej z trzech analizowanych grup przedsiębiorstw (wszystkich, dużych oraz małych) najczęściej wskazywaną podstawą stanowienia cen były koszty własne oraz koszty i zdolności negocjacyjne (por. tabela 4). Wskazania dotyczące cen konkurentów jako podstawy wyznaczania cen oscylują w granicach jednej piątej każdej z badanych grup przedsiębiorstw. Największa różnica wskazań dotyczących podstaw kalkulacji cen występuje w przypadku przewidywanych reakcji popytu (5,6 p.p. różnicy między wskazaniami małych i dużych firm).

**Tabela 4**

### Podstawy wyznaczania cen w przedsiębiorstwach (w %)

Wyszczególnienie	Rodzaj przedsiębiorstw		
	wszystkie (N=836)	małe (N=417)	duże (N=419)
Poziomy znaczenia ceny jako czynnika sukcesu			
Koszty własne	30,9	31,4	30,3
Koszty + zdolności negocjacje	31,5	30,9	32,0
Ceny konkurentów	19,0	17,5	20,5
Przewidywane reakcje popytu	12,1	14,9	9,3
Inne	6,6	5,3	7,9

Źródło: jak w tabeli 1.

W przypadku wskazań dotyczących podstawy wyznaczania cen, związki z badanymi cechami są równomiernie rozłożone w grupie tak dużych, jak i małych przedsiębiorstw (po 12 statystycznie istotnych zależności dla każdej grupy firm). Zmiennymi, które powiązane są z tym zagadnieniem cenowym równocześnie w jednej i drugiej grupie badanych podmiotów okazały się: dominujący rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, rodzaj obsługiwanych głównie nabywców, stopień zróżnicowania potrzeb klientów, siła konkurencji, forma prawna, zakres i zasięg przestrzenny działalności oraz sposób obsługi rynku.

W przypadku wpływu rodzaju finalnych nabywców stwierdzono, iż:

duże przedsiębiorstwa obsługujące głównie konsumentów indywidualnych najczęściej jako podstawę stanowienia cen wskazały koszty własne i ceny konkurentów (odpowiednio 35,4% i 25,2%), zaś małe firmy – koszty własne (39,6%) i o połowę rzadziej przewidywane reakcje popytu oraz koszty+zdolności negocjacyjne (po 18,2%);

<sup>4</sup> Szersze informacje na temat wyników badania decyzji cenowych dużych przedsiębiorstw i ich uwarunkowań (w:) Hadrian (2014).

zarówno duże, jak i małe firmy (choć w mniejszym stopniu) obsługujące głównie przedsiębiorstwa (rynek B2B) wskazywały najczęściej jako podstawę stanowienia cen koszty+negocjacje oraz koszty własne (odpowiednio 41,7% i 28,6% wskazań dużych firm, 40,5% i 24,6% małych);

duże firmy obsługujące głównie jednostki budżetowe częściej odnosiły się w swoich kalkulacjach do cen konkurentów i kosztów własnych (odpowiednio 29,2% i 25%), zaś małe podmioty obsługujące takich klientów wykorzystywały w równym stopniu koszty własne i koszty+negocjacje (po 31,5%).

W przypadku małych firm deklarujących obsługę przeciętnego klienta (strategia marketingu niezróżnicowanego) ceny wyznaczone były przede wszystkim na podstawie kosztów własnych (43,8%), o połowę rzadziej na bazie kosztów+negocjacji lub cen konkurentów, a najrzadziej na podstawie przewidywanej reakcji popytu lub innych zmiennych (8,6% i 2,9%). W grupie dużych podmiotów obsługujących przeciętnego klienta główną podstawę kalkulacji cen stanowiły na porównywalnym poziomie koszty własne lub ceny konkurentów (odpowiednio 35,3% i 33,8% wskazań), a następnie koszty+negocjacje (19,1%) i rzadko reakcje popytu (8,8%) lub inne przesłanki (3%).

Małe przedsiębiorstwa stosujące strategię selektywną zróżnicowaną (obsługa wybranych segmentów rynku w sposób zróżnicowany) najczęściej wskazywały na kierowanie się przy wyznaczaniu cen kosztem+negocjacjami (jedna trzecia z nich), kosztami własnymi (jedna czwarta) i przewidywaną reakcją popytu (jedna piąta), zaś rzadko kierowały się cenami konkurentów (13,7%) bądź innymi przesłankami (8%). W sytuacji takiej strategii obsługi rynku duże przedsiębiorstwa wykorzystywały – na podobnym poziomie jak małe podmioty – przede wszystkim koszty+negocjacje (36%) lub koszty własne (26%), ale częściej niż małe firmy bazowały na cenach konkurentów (19%), rzadziej szukając oparcia w przewidywaniach reakcji popytu czy innych przesłankach (odpowiednio 9% i 10%).

Wśród małych podmiotów deklarujących zróżnicowaną (stosownie do stopnia niejednorodności) obsługę wszystkich klientów na rynku (pełne pokrycie rynku) najczęściej wskazywaną przesłanką kalkulacji cen były koszty+negocjacje (36,9%), koszty własne (26,2%) oraz prawie równoważnie ceny konkurentów lub przewidywane reakcje popytu (odpowiednio 17,9% i 16,7%); tylko co 42. taki podmiot kierował się innymi czynnikami (2,4%). Duże firmy obsługujące w sposób zróżnicowany cały rynek najczęściej odnosiły ceny do poniesionych kosztów lub kosztów wspartych negocjacjami (odpowiednio 31,5% i 27,8%), następnie do cen konkurentów lub reakcji popytu (21,3% i 13%), zaś inne przesłanki miały charakter marginalny (6,4%).

Małe firmy realizujące strategię skoncentrowaną (obsługa jednego segmentu rynku) najczęściej kierowały się przy kalkulacji ceny własnymi kosztami, kosztami+negocjacjami oraz cenami konkurentów (odpowiednio 37,1%, 30,6% i 19,3%); zdecydowanie rzadko podmioty o takim charakterze opierały swoje decyzje kalkulacyjne na przewidywanych reakcjach popytu bądź innych przesłankach (8,1% i 4,8%). Duże przedsiębiorstwa koncentrujące się na obsłudze jednego segmentu w zdecydowany sposób preferowały wyznaczanie cen w oparciu o koszty wsparte negocjacjami bądź same koszty własne (odpowiednio 40,7%

i 35,2%), zaś pozostałe rozwiązania wskazywane były wielokrotnie rzadziej (ceny konkurentów – 9,3% wskazań, reakcje popytu – 3,7%, inne – 11,1%).

## Uwarunkowania podstaw różnicowania cen

Zauważalne różnice w odsetkach wskazań na kolejne podstawy różnicowania cen (por. tabela 5) nie zmieniają wspólnej hierarchii i bardzo zbliżonej skali wykorzystania różnych powodów różnicowania cen (bądź nie), zarówno w grupie wszystkich badanych przedsiębiorstw, jak i odrębnie w grupie małych bądź dużych podmiotów gospodarczych. Najczęstszym powodem różnicowania cen przez małe przedsiębiorstwa (około połowy takich podmiotów) okazała się skala zakupów oraz relacje z klientami. Chodzi tu np. o relacje mające szczególnie zachęcić potencjalnych klientów do zakupu i dalszych kontaktów z firmą, relacje lojalności wynagradzane atrakcyjnymi cenami czy relacje wzajemności w kontaktach na rynku B2B. Takich samych wskazań dokonali przedstawiciele dużych przedsiębiorstw, jeszcze wyraźniej wskazując wykorzystywanie różnicowania cen ze względu na skalę zakupów (10 p.p. więcej wskazań niż w grupie małych firm) oraz silniej akcentując trzecią podstawę różnicowania cen – sposób zapłaty (o 6,8 p.p. większy odsetek wskazań firm dużych).

**Tabela 5**

### Podstawy różnicowania cen w przedsiębiorstwach (wybór wielokrotny, w %)

Wyszczególnienie	Rodzaj przedsiębiorstw		
	wszystkie (N=838)	małe (N=418)	duże (N=420)
Podstawy różnicowania cen			
Skala zakupów	56,2	51,2	61,2
Relacje z klientami	43,7	45,0	42,4
Sposób zapłaty	23,3	19,9	26,7
Inne	22,0	19,9	24,0
Moment dokonywania zakupów	19,6	18,7	20,5
Miejsce zakupu	9,5	8,6	10,5
Utrzymywanie cen jednorodnych	12,3	12,5	12,1

Źródło: jak w tabeli 1.

Co piąta mała i prawie co czwarta duża firma różnicowały ceny ze względu na sposób zapłaty (gotówka – przelew, całość należności – raty, terminy odroczenia zapłaty itp.) oraz inne (niewymienione wprost w badaniu) powody. Podobnie ok. jedna piąta przedsiębiorstw dużych i małych różnicowało ceny ze względu na moment dokonywania zakupu (szczególnie istotny dla nabywcy, dogodny dla sprzedającego), a jedynie co dziesiąta/ jedenasta firma dywersyfikowała ceny ze względu na miejsce dokonywania zakupu. Być może ten



ostatni czynnik stanowi determinantę decyzji cenowych raczej w przypadku podmiotów handlowych (pośredników), dlatego w badaniu obejmującym podmioty o różnym profilu działalności nie został on silniej wskazany. Prawie co ósma firma (zarówno mała, jak i duża) deklaruje utrzymywanie cen jednorodnych, czyli niekorzystanie z możliwości dywersyfikacji cen na rynku.

W przypadku wskazań dotyczących podstaw różnicowania cen, zauważono najwięcej powiązań z cechami dużych, jak i małych przedsiębiorstw (15 istotnych zależności w grupie dużych firm i 13 w przypadku małych podmiotów – por. tabela 3). Dziesięcioma zmiennymi, które powiązane są z tym zagadnieniem cenowym równocześnie w jednej i drugiej grupie badanych podmiotów okazały się: dominujący rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, rodzaj obsługiwanych głównie nabywców, stopień zróżnicowania potrzeb klientów, siła konkurencji, konkurencyjna struktura rynku, udział głównego rynku w przychodach, zakres działalności, podmiot nadzorujący funkcję marketingową, sposób obsługi rynku oraz trudności w rozwoju orientacji rynkowej.

Żadna z rozpatrywanych zmiennych niezależnych (cech firmy i jej głównego rynku) nie wpływa w przypadku małych przedsiębiorstw na hierarchię najczęściej wykorzystywanych przez te podmioty podstaw różnicowania cen, ale różnicuje skalę tego wykorzystania. Wydzielone kategoriami tych zmiennych podzbiory małych przedsiębiorstw wskazywały zawsze najczęściej (na poziomie od jednej czwartej do trzech czwartych spośród nich) różnicowanie cen na podstawie skali dokonywanych zakupów oraz relacji z klientami. Warto podkreślić, że małe przedsiębiorstwa dostrzegają szczególną wartość i potrzebę różnicowania cen w wyniku łączących je relacji z klientami, co można uznać za przejaw ich prorynkowej postawy.

W przypadku powiązania z rodzajem finalnych nabywców stwierdzono, iż firmy duże obsługujące głównie przedsiębiorstwa, jako najważniejsze determinanty różnicowania cen wskazały skalę zakupu (trzy czwarte z nich), relacje z klientami (połowa takich firm) i sposób zapłaty (ponad jedna trzecia). Przedsiębiorstwa obsługujące głównie konsumentów indywidualnych wskazały relacje z klientami (niecała jedna trzecia takich firm) i moment dokonywania zakupów (jedna czwarta), zaś firmy obsługujące głównie jednostki budżetowe zdecydowanie najczęściej wskazywały na inne czynniki różnicujące ceny (ponad dwie piąte) oraz relacje z klientami i sposoby zapłaty (odpowiednio – nie cała jedna trzecia i ponad jedna czwarta takich podmiotów).

Porównując sposób obsługi rynku z deklaracjami dużych przedsiębiorstw w odniesieniu do wykorzystywanych podstaw różnicowania cen zauważono, że także w przypadku tych podmiotów hierarchia wskazań jest w zasadzie stała, a zmienia się jedynie odsetek deklaracji.

Połowa dużych przedsiębiorstw obsługujących przeciętnych klientów najczęściej różnicowała ceny ze względu na skalę dokonywanych zakupów, a dla niecałej jednej trzeciej takich podmiotów podstawę różnicowania cen stanowiły relacje z klientem bądź sposób zapłaty; najrzadziej podmioty te różnicowały ceny ze względu na miejsce zakupu (co trzynasta firma), a prawie jedna piąta z nich nie różnicuje cen.

Dwie trzecie dużych firm realizujących strategię selektywną zróżnicowaną, zmieniało ceny ze względu na skalę dokonywanych przez klientów zakupów (jest to największy odsetek przypisany skali zakupów wśród przedsiębiorstw stosujących różne strategie obsługi rynku), prawie połowa takich firm różnicowała ceny ze względu na relacje z klientami (również jest to największy odsetek wskazań na tą przesłankę różnicowania cen), a po jednej czwartej takich podmiotów argumentowało zmiany cen zróżnicowanymi sposobami zapłaty, bardziej lub mniej dogodnym momentem dokonywania zakupu bądź innymi czynnikami. Najmniej takich przedsiębiorstw kierowało się przy różnicowaniu cen miejscem dokonywania zakupów (co jedenasta firma), a co dwunasty taki podmiot nie różnicował cen (najmniej odsetek wśród przedsiębiorstw stosujących różne strategie obsługi rynku).

Duże firmy obsługujące w sposób zróżnicowany pełny rynek klientów najczęściej różnicowały ceny kierując się skalą dokonywanych zakupów (prawie dwie trzecie), relacjami z klientem (dwie piąte z nich) oraz sposobem zapłaty (niecała jedna trzecia, co stanowi najwyższy odsetek wskazań tej podstawy różnicowania cen) oraz innymi przesłankami (jedna piąta); tylko co jedenasta taka firma nie różnicowała cen.

Przedsiębiorstwa duże realizujące strategię skoncentrowaną najczęściej różnicowały ceny ze względu na skalę zakupu (połowa z nich), relacje z klientem (dwie piąte), inne czynniki (prawie jedna trzecia z nich) oraz sposób zapłaty (jedna piąta); prawie jedna piąta takich podmiotów nie różnicowała cen.

## Uwarunkowania kierunków polityki cenowej

Różnice w odsetkach wskazań głównie realizowanych kierunków polityki cenowej (por. tabela 6) uświadamiają większą dominację wykorzystywania polityki stale wysokich cen przez przedsiębiorstwa duże (przewaga prawie 7 p.p. nad polityką przenikania i 11 p.p. nad polityką niskich cen). Tylko jedna piąta dużych firm wykorzystywała jako główny kierunek politykę zgarniania. W przypadku małych firm odsetki wskazań na trzy najczęściej realizowane rozwiązania były bardzo zbliżone (wartość odchylenia mieści się w przedziale 3,5 p.p.), a najrzadziej w zarządzaniu cenami realizowały takie podmioty politykę niskich cen.

**Tabela 6**

### Główne kierunki polityki cenowej realizowane przez przedsiębiorstwa (w %)

Wyszczególnienie	Rodzaj przedsiębiorstw		
	wszystkie (N=786)	małe (n = 395)	duże (n = 391)
Kierunki polityki cenowej			
Polityka wysokich cen	30,4	28,3	32,5
Polityka przenikania	26,1	26,6	25,6
Polityka zgarniania	22,6	24,8	20,5
Polityka niskich cen	20,9	20,2	21,5

Źródło: jak w tabeli 1.

W przypadku wskazań dotyczących głównego z realizowanych kierunków polityki cen, związku z badanymi cechami są częstsze w grupie dużych (11) niż w grupie małych przedsiębiorstw (8 istotnych zależności). Zmiennymi, które powiązane są z tym zagadnieniem cenowym równocześnie w jednej i drugiej grupie badanych podmiotów okazały się: rodzaj obsługiwanych głównie nabywców, zasięg działalności, kondycja finansowa oraz sposób obsługi rynku.

Analizując związek rodzaju finalnych nabywców ze wskazaniami głównego kierunku realizowanej polityki cenowej stwierdzono, iż:

- duże przedsiębiorstwa obsługujące głównie jednostki budżetowe najczęściej wykorzystywały politykę wysokich cen (42,9%), najrzadziej politykę zgarniania (14,3%), zaś małe firmy działające na takim rynku podmiotowym w dość równomierny sposób wskazywały na realizowane kierunki polityki cenowej, przy czym najczęściej wskazywały politykę stale niskich cen oraz zgarniania (odpowiednio 30% i 26,7%), najrzadziej politykę penetracji cenowej (20%);
- firmy duże działające głównie na rzecz przedsiębiorstw również najchętniej sięgały po politykę cen wysokich (35,5%), o połowę rzadziej po politykę dyskontową (17,5%), zaś małe przedsiębiorstwa o takim charakterze w równym stopniu realizowały politykę cen wysokich i politykę zgarniania (odpowiednio 30,2% i 29,3%), jedna czwarta z nich realizowała politykę penetracji (przenikania), zaś jedynie 15,8% takich podmiotów politykę dyskontową;
- podmioty duże, jak i małe działające na rynku klientów indywidualnych, na w miarę podobnym poziomie korzystały z polityki niskich, wysokich cen oraz przenikania (odpowiednio dla dużych firm – 29,9%, 24,8% i 29,9%, dla małych – 25,2%, 26,6%, 30,8%), natomiast rzadziej wykorzystywały politykę zgarniania (duże – 15,4%, małe – 17,5%).

Małe firmy deklarujące obsługę przeciętnego klient wskazywały najczęściej na realizowanie polityki dyskontowej lub przenikania (odpowiednio 34,4% i 28,1%), a w mniejszym stopniu (po 18,75%) polityki wysokich cen lub zgarniania. Taką samą hierarchią realizowanych kierunków polityki cen deklarowały duże przedsiębiorstwa obsługujące przeciętnego klienta (polityka dyskontowa – 39% wskazań, przenikania – 28,1%, zgarniania 18,7%, wysokich cen – 14%).

Przedsiębiorstwa małe stosujące selektywną i zróżnicowaną obsługę klientów na rynku głównie wskazywały na wykorzystywanie polityki wysokich cen (ponad jedna trzecia z nich) oraz w równoważnym stopniu (po jednej czwartej) polityki przenikania i zgarniania; takie firmy zdecydowanie najrzadziej deklarowały wykorzystywanie polityki niskich cen (13,4%). Duże podmioty obsługujące w ten sam sposób rynek, też wskazywały jako dominujące rozwiązania realizowanej polityki cenowej kolejno politykę wysokich cen (38,5% wskazań), przenikania (25%), zgarniania (21,8%), dyskontową (13,8%).

Małe podmioty deklarujące zróżnicowaną (stosownie do stopnia niejednorodności) obsługę wszystkich segmentów na rynku, w porównywalnym stopniu wskazywały na realizowanie głównie polityki przenikania lub zgarniania (odpowiednio 32,9% i 30,4%), a rzadziej polityki wysokich cen lub niskich cen (odpowiednio 22,8% i 13,4%). W tym przypadku

duże firmy odmiennie niż małe przedsiębiorstwa wskazywały na dominujące rozwiązania polityki cenowej: polityka wysokich cen (32,7% wskazań), przenikania (29,7%) i na porównywalnym poziomie polityka dyskontowa lub zgarniania (odpowiednio 19,8% i 17,8%).

Firmy małe realizujące strategię skoncentrowaną (obsługa jednego segmentu rynku) w sposób najbardziej równomierny korzystały z różnych rozwiązań w zakresie polityki cenowej: po 28,8% z takich firm deklarowało głównie realizowanie polityki zgarniania lub wysokich cen, 23,7% wskazało jako dominującą politykę niskich cen, a 18,6% politykę przenikania. Wśród dużych przedsiębiorstw obsługujących tylko jeden segment rynku najczęściej jako dominujące rozwiązania polityki cenowej wskazywano politykę wysokich cen, dyskontową lub zgarniania (odpowiedni 33,3%, 27% i 25%), zaś stosunkowo rzadko deklarowano realizowanie jako głównego rozwiązania polityki przenikania – tylko 14,6% wskazań.

## Podsumowanie

Zdecydowana większość przedsiębiorstw – niezależnie od swojej wielkości – uznaje atrakcyjność cen i decyzji z nią związanych będących wynikiem prowadzonej polityki w tym zakresie za bardzo znaczący (kluczowy, bardzo ważny bądź istotny) czynnik wyznaczający możliwości osiągnięcia sukcesu na rynku. Analiza wpływu różnych cech przedsiębiorstw i ich rynku na trzy płaszczyzny podejmowanych przez te podmioty decyzji cenowych – przyjmowaną podstawę wyznaczania cen, wykorzystywaną podstawę różnicowania cen i realizowane kierunki polityki cenowej – wykazała, iż większość cech jest istotnie powiązana z różnymi decyzjami cenowymi zarówno w grupie małych, jak i dużych firm. Tylko trzy cechy – rodzaj finalnych nabywców, zasięg prowadzonej działalności oraz sposób obsługi rynku – są powiązane z każdym z trzech zagadnień cenowych w przypadku obydwu badanych populacji przedsiębiorstw. Niektóre charakterystyki determinują rozpatrywane aspekty decyzji cenowych tylko w przypadku dużych przedsiębiorstw (dynamika rynku, dominujący kapitał i nadzór właścicielski, relacja wartości księgowej do rynkowej, organizacja marketingu), inne tylko w przypadku małych firm (stopień zmienności rynku, pozycja na rynku, wskazywana strategia zjednywania klientów, czy deklarowany stopień przystosowania do rynku).

Rozkład wskazań dotyczących przyjmowanych przez wszystkie badane przedsiębiorstwa podstaw wyznaczania cen nie wskazuje na istotną statystyczną zależność od wielkości przedsiębiorstwa. Jedynie prawie co siódme małe przedsiębiorstwo i prawie co jedenasta duża firma wykorzystuje jako podstawę kalkulacji swoich cen najbardziej marketingowo właściwe rozwiązanie, za jakie należy uznać przewidywaną reakcję popytu. Natomiast dla prawie dwóch trzecich podmiotów każdej z badanych populacji przedsiębiorstw w dalszym ciągu dominujące znaczenie odgrywiają czynniki kosztowe. W przypadku wskazań podstaw wyznaczania cen, związki z cechami firm i ich głównego rynku są równomiernie rozłożone w grupie tak dużych, jak i małych przedsiębiorstw – po 12 istotnych zależności dla każdej grupy firm. Zmiennymi, które powiązane są z tym zagadnieniem cenowym równocześnie

w jednej i drugiej grupie badanych podmiotów okazały się: dominujący rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, rodzaj obsługiwanych głównie nabywców, stopień zróżnicowania potrzeb klientów, siła konkurencji, forma prawna, zakres i zasięg przestrzenny działalności oraz sposób obsługi rynku

Ogólny rozkład wskazań dotyczących wykorzystywanych przez wszystkie badane przedsiębiorstwa podstaw różnicowania cen wykazał istotną statystyczną zależność od wielkości przedsiębiorstwa tylko w przypadku skali zakupów i sposobu zapłaty. Zauważalna jest wspólna hierarchia i zbliżony poziom wykorzystywania wyodrębnionych sposobów różnicowania cen, wśród których dominuje skala zakupów, relacje z klientami, a na poziomie o połowę niższym przesłankę do różnicowania cen stanowią sposób zapłaty, moment dokonywania zakupu oraz inne przyczyny. W przypadku tego zagadnienia stwierdzono najwięcej powiązań między charakterystykami firmy i jej głównego rynku a deklaracjami stosowanych sposobów różnicowania cen – 15 istotnych zależności w grupie dużych firm i 14 w przypadku małych podmiotów. Zmiennymi, które powiązane są z tym zagadnieniem cenowym równocześnie w jednej i drugiej grupie badanych podmiotów okazały się: dominujący rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, rodzaj obsługiwanych nabywców, stopień zróżnicowania potrzeb klientów, siła konkurencji, konkurencyjna struktura rynku, udział głównego rynku w przychodach, zasięg i zakres działalności, podmiot nadzorujący funkcję marketingową, sposób obsługi rynku, oraz trudności w rozwoju orientacji rynkowej.

Również w przypadku głównie realizowanych kierunków polityki cenowej nie stwierdzono istotnej statystycznie różnicy między wskazaniami małych i dużych przedsiębiorstw. W obu grupach przedsiębiorstw dominują wskazania na politykę wysokich cen i politykę przenikania. Zależności istotne statystycznie pojawiają się w badaniu charakterystyk małych oraz dużych podmiotów i ich głównego rynku a realizowanymi kierunkami polityki cen. Są one częstsze w grupie dużych przedsiębiorstw (11) niż w grupie małych przedsiębiorstw (8 istotnych zależności). Zmiennymi, które powiązane są z tym zagadnieniem cenowym równocześnie w jednej i drugiej grupie badanych podmiotów okazały się: rodzaj obsługiwanych nabywców, zasięg działalności kondycja finansowa oraz sposób obsługi rynku

## Bibliografia

- Bórawski P., Beldycka-Bórawska A. (2005), *Strategie cenowe przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek”, nr 11.
- Górska-Warsewicz H., Pałaszewska-Reindl T. (2003), *Strategie cenowe przedsiębiorstw sektora żywnościowego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4/5.
- Hadrian P. (1999), *Polityka cen*, (w:) Altkorn J. (red.), *Kierunki zarządzania marketingowego w Polsce*, Wydział Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Hadrian P. (2014), *Polityka cen*, (w:) Niestrój R., Hadrian P. (red.), *Marketing polskich przedsiębiorstw w 25-lecie gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Hanna N., Dodge M.R. (1997), *Kształtowanie cen. Strategie i procedury*, PWE, Warszawa.

- Kapera K., Kuziak M., Niestrój R. (2014), *Założenia, przebieg badań i ocena zebranego materiału*, (w:) Niestrój R., Hadrian P. (red.), *Marketing polskich przedsiębiorstw w 25-leciu gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Karasiewicz G. (1997), *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa.
- Karasiewicz G. (2004), *Organizacja decyzji cenowych w polskich firmach*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica”, nr 179, tom. 1.
- Karasiewicz G. (2005), *Determinanty decyzji cenowych w przedsiębiorstwach polskich*, (w:) Adamowicz M. (red.), *Efektywność zarządzania marketingowego*, SGGW, Warszawa.
- Lambin J.J. (2001), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Niestrój R. (2014), *Kluczowe czynniki sukcesu a orientacja przedsiębiorstw*, (w:) Niestrój R., Hadrian P. (red.), *Marketing polskich przedsiębiorstw w 25-leciu gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Pindakiewicz J. (2009), *Ceny w kształtowaniu wartości dla klientów przez firmy działające na polskim rynku*, „Marketing i Rynek”, nr 12.
- Rogoda B. (2004), *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Simon H. (1996), *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Waniowski P. (2014), *Marketingowe zarządzanie ceną w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Wrzosek W. (2002), *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa.

## Determinants of Pricing Decisions of Companies Operating in the Polish Market

### Summary

The aim of this scientific paper is to present the results of the analysis of the relations between the selected characteristics of companies and their markets, and three issues of pricing decisions undertaken by these entities: the pricing method, criteria for price differentiation, pricing policy direction. The analysis is based on a survey made on a representative sample of companies operating in the Polish market, grouped by their size. The database constituted evidence gathered through own research conducted by the Department of Marketing at the University of Economics in Krakow. The results indicate that most of the characteristics are significantly associated with different decisions pricing - in both small and large companies. Only three characteristics are associated with each of the three price issue listed above, for both populations grouped. These are: the type of buyers, the scope of business activity and the way the market is served.

**Key words:** price, pricing, price differentiation, pricing policy.

**JEL codes:** D49, M31

## Обусловленности ценовых решений предприятий, действующих на польском рынке

### Резюме

Статья имеет исследовательский характер. Ее цель – представить результаты анализа связей, происходящих между свойствами обследуемых предприятий и рынка, на котором они проводят деятельность, с тремя аспектами принимаемых этими субъектами решений в отношении цен: принимаемой основой ценообразования, используемой основой дифференциации цен и осуществляемым направлением ценовой политики. Анализ провели на основе обследования представительной выборки предприятий, действующих на польском рынке, в разрезе их размера. Основу данных представлял собой материал, накопленный в результате трех собственных исследований, проведенных Кафедрой маркетинга Экономического университета в Кракове. Результаты показывают, что большинство свойств существенным образом связано с ценовыми решениями как в группе малых, так и крупных фирм, а только три черты связаны с каждым из трех рассматриваемых ценовых вопросов в случае обеих обследуемых популяций предприятий. Это вид конечных покупателей, диапазон проводимой деятельности и способ обслуживания рынка.

**Ключевые слова:** цена, управление ценами, дифференцирование цен, политика цен.

**Коды JEL:** D49. M31

Artykuł nadesłany do redakcji w lutym 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:  
dr Piotr Hadrian  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Wydział Zarządzania  
Katedra Marketingu  
ul. Rakowicka 27  
31-510 Kraków  
tel.: 12 293 56 89  
e-mail: hadrian@uek.krakow.pl