Szymon Strojny

POLITYKA RABATOWA JAKO ELEMENT STRATEGII CENOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Strategia cen stanowi integralny element strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Podstawowym wyznacznikiem polityki cen jest struktura rynku przedsiębiorstwa. Rynek jest bowiem miejscem, na którym wszystkie produkty są jednocześnie oferowane i podlegają wzajemnej konfrontacji z wielkością i strukturą popytu. Z kolei jednym z głównych elementów strategii cenowej jest system rabatów. Rabaty stanowią ostatni, jednakże bardzo ważny etap procesu tworzenia cen w przedsiębiorstwie.

Głównym celem rozważań, było ukazanie znaczenia polityki rabatowej w strategii cenowej przedsiębiorstwa produkcyjnego. Analizie poddano także różnego rodzaju czynniki, które należy wziąć pod uwagę przy tworzeniu systemu rabatów, a które mogą wpływać na skuteczność całej strategii cenowej firmy.

Jednakże rozważania dotyczące strategii cen należy rozpocząć od zdefiniowania pojęcia ceny. Cena bowiem kształtuje wizerunek produktu, a więc jego cechy i wartości, wyznacza rodzaje nabywców, kształtuje wspólność posiadania określonych produktów przez poszczególne grupy ludzi, nadaje produktom cechy wyrobów masowych lub elitarnych, a także różnicuje produkt dla odmiennych sposobów zaspokajania potrzeb przez rozmaitych nabywców.

Cenę można analizować z dwóch różnych punktów widzenia. Z punktu widzenia rynkowego oraz z punktu widzenia finansowego. Z punktu widzenia konsumenta cena, którą gotowy jest on zapłacić, pozostaje w ścisłym związku z postrzeganą użytecznością produktu. Mówiąc inaczej, cena to zapłata za jakość rozumianą jako ocena produktu przez rynek. Wartość ustalana przez rynek jest związana z korzyściami uzyskiwanymi z wiązki cech charakteryzujących poszczególny produkt lub usługę. Wiązka ta obejmuje cechy fizyczne lub cechy związane z działaniem, zapewniające podstawowe funkcje produktu (niezawodność, wygoda itp.), cechy dodatkowe (serwis, pomoc techniczna itp.) oraz cechy symboliczne.

Przy rozpatrywaniu ceny z punktu widzenia finansowego jej rola ogranicza się głównie do pokrycia kosztów, bez uwzględniania stanu rynku. Kosztowa formuła

ustalania cen, stosowana jest głównie przez mniejsze firmy, jak również w branżach regulowanych przez państwo, takich jak usługi publiczne i ubezpieczenia komunikacyjne.

Bez względu na punkt spojrzenia na cenę jest ona immanentną cechą każdej transakcji. Cena ze względu na postać transakcji może przybierać różne formy. Cena w ujęciu węższym, występuje w transakcjach handlowych, gdy nabywca kupuje określone dobro lub usługę. Cena w ujęciu szerokim, to miedzy innymi: czesne, taryfa, składka członkowska, wynagrodzenie lub stopa procentowa.[1]

Cena jest jednym z czterech instrumentów marketingu-mix. Pozostałe instrumenty tworzą: dystrybucja, promocja oraz produkt. Pomiędzy ceną a pozostałymi elementami marketingu zachodzą różnego rodzaju relacje. Ceny nie należy zatem postrzegać w izolacji, lecz w kontekście wpływu innych instrumentów. W odróżnieniu od pozostałych elementów strategii marketingowej ceny stanowią instrument, który można bardzo elastycznie kształtować. Inne elementy marketingu, takie jak np.: budowa kanałów dystrybucji czy też projektowanie i realizacja kampanii promocyjnych to procesy długotrwałe, trwające z reguły co najmniej kilka miesięcy. Tymczasem ceny przedsiębiorstwo może zmieniać praktycznie każdego dnia i w ten sposób kształtować wielkość i strukturę przychodów oraz marżę zysku. Ceny stanowią zatem newralgiczny i bardzo szczególny element strategii marketingowej. Dla realizacji określonych celów marketingowych konieczne jest zintegrowanie ceny, produktu, dystrybucji oraz promocji. Istnieje zatem konieczność uwzględniania związków pomiędzy ceną a pozostałymi instrumentami marketingu. Przejawem występowania współzależności między poszczególnymi instrumentami marketingu są relacje komplementarne i kompensacyjne.

W relacjach komplementarnych sukces firmy zależy od stopnia dopasowania się wszystkich czynników, składających się na ofertę rynkową. Zatem żaden z elementów nie powinien wystąpić sam, żaden też nie może być pominięty. Relacje komplementarne występują w związkach między ceną a dystrybucją. Nie jest bowiem możliwe zastąpienie kanałów dystrybucji przez cenę i na odwrót. Częściowo relacje te występują również między ceną a promocją. Należy bowiem dopasować do siebie te dwa instrumenty (dostosowanie ceny do wybranych środków przenoszenia informacji i apeli promocyjnych), aby do nabywców nie docierały wykluczające się informacje.

Relacje kompensacyjne (substytucyjne) polegają na tym, że przedsiębiorstwo, dysponując jednym dobrym elementem oferty rynkowej może pozwolić sobie na zmniejszenie intensywności działania w innych obszarach. Przedsiębiorstwo może zatem tworzyć wiele alternatywnych kompozycji marketingu-mix spełniających podobne wymagania. Możliwość reagowania na zmieniające się warunki rynkowe jest tym większa im wyższy stopień kompensacyjności poszczególnych komponentów. Relacje kompensacyjne występują głównie między ceną a produktem, gdyż niektóre atrybuty produktu mogą być zastępowalne przez niższe ceny.[2]

---

[1] G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa 1997, ss. 15-16.

[2] *Ibidem*, s. 28.

W porównaniu z innymi instrumentami marketingu cena charakteryzuje się następującymi właściwościami:

- Cena generuje dochody firm, inne instrumenty, jak produkt, promocja i dystrybucja, wręcz przeciwnie – powodują wydatki
- Zmiany ceny mają szczególnie duży wpływ na sprzedaż i udział w rynku. Dla dóbr konsumpcyjnych elastyczność cenowa jest około dziesięć do dwudziestu razy większa niż elastyczność reklamy. Oznacza to, że zmiana ceny o 10% spowoduje minimalnie dziesięciokrotnie silniejszy skutek niż 10% zmiana budżetu na reklamę. W wypadku dóbr przemysłowych różnice te są jeszcze większe.
- Elementy polityki cenowej można zastosować prawie natychmiast, podczas gdy działania związane polityką produktu i promocji wymagają niejednokrotnie dłuższego okresu. Z drugiej strony konkurencja równie szybko może reagować zmianą ceny. Dlatego stosowanie jedynie środków związanych z ceną nie umożliwi uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.
- Na wielu rynkach popyt reaguje znacznie szybciej na zmiany ceny niż na zmiany w pozostały instrumentach marketingu-mix – pozacenowe instrumenty działają często z opóźnieniem. (np. skutki reklamy można zaobserwować dopiero po upływie kilku miesięcy). Zmiany cen w ciągu kilku godzin mogą spowodować istotne zmiany w sprzedaży lub udziale w rynku.
- Konkurencja reaguje na zmiany cen nie tylko szybciej, ale też silniej niż, np. na środki promocyjne. Empiryczne elastyczności reakcji konkurencji na cenę są dwukrotnie wyższe niż na reklamę.
- Cena jako jedyny instrument marketingu-mix nie wymaga ponoszenia wydatków i inwestycji. Optymalną cenę można zatem ustalić przy wąskich gardłach finansowych. Nie jest to zawsze możliwe przy innych instrumentach, ponieważ najpierw generują one wydatki, a dopiero po pewnym czasie przychody.[3]

Podejmowanie decyzji cenowych w przedsiębiorstwie nie jest równoznaczne z prowadzeniem strategii cenowej. W przedsiębiorstwie strategia ta może być świadoma lub nieświadoma. Może wynikać z jego potrzeb lub być wymuszona przez otoczenie, jednakże polega ona zawsze na dokonywaniu ciągłego wyboru między wieloma możliwościami występującymi w obszarze produkcji i sprzedaży.

Strategia cenowa jest częścią strategii sprzedaży, a ta z kolei stanowi część polityki ekonomicznej przedsiębiorstwa. Przez strategię cenową rozumie się ogół zasad działania przedsiębiorstwa, zapewniających zachowanie stałości postępowania przy ustalaniu cen. W zasadach tych powinien być zawarty cel strategii cenowej i sposób jej realizacji oraz kryteria dla podejmowania poszczególnych decyzji cenowych.

Strategia cenowa to świadome planowanie struktury cen w relacji do potrzeb konsumentów, cech produktu i konkurencji. Strategia musi uwzględniać cenową elastyczność popytu, a także takie zmienne, jak upusty ceny zależne od wielkości zakupu, marże handlowe, sprzedaż premiowaną.

Strategia cenowa firmy w odniesieniu do produktu może realizować różne cele. Celami tymi może być, np.:

---

[3] S. Herman, *Zarządzanie cenami*, FEP, Warszawa 1998, s. 18.

- zwiększenie wielkości sprzedaży;
- zwiększenie udziału w rynku;
- rozszerzenie popytu na konsumentów, którzy obecnie nie są użytkownikami produktu;
- utrzymanie wszystkich dotychczasowych nabywców;
- utrzymanie wysoce zyskownych segmentów rynku;
- przyciągnięcie nowych nabywców.

Cele strategii cenowej danego produktu powinny być powiązane z ogólnymi celami firmy. Celem firmy może być ekspansja rynkowa, ale może być nim również stabilizacja udziału w rynku, a niekiedy wręcz przetrwanie firmy. Każda z tych strategii ma wpływ na stanowienie cen produktów firmy. Dodatkowo poprzez strategię cen firmy realizują swoje cele finansowe: maksymalizują zysk, dążą do uzyskania założonego wskaźnika zwrotu kapitału, a także maksymalizują wpływy gotówkowe firmy.

W celu prowadzenia skutecznej strategii cenowej niezbędna jest znajomość takich wielkości, jak: koszty zmienne i stałe przedsiębiorstwa, zachowania nabywców, ceny rynkowe; koszty i sytuacja rynkowa konkurentów, a także ogólna sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. W praktyce bowiem wyróżnić można dwa różne sposoby zmierzające do realizacji nadrzędnego celu polityki cenowej przedsiębiorstwa, jakim jest stałe zwiększanie sprzedaży dóbr i usług. Pierwsza metoda polega na tym, że w polityce cenowej uwaga jest skierowana przede wszystkim na maksymalizację ceny i zysku jednostkowego wyrobów w oderwaniu od zmian zachodzących w kosztach i dochodach przedsiębiorstwa, sytuacji płatniczej i płynności finansowej czy w wykorzystaniu ograniczonych zasobów czynnika ludzkiego i majątku rzeczowego.

Druga metoda realizacji ogólnego celu strategii cenowej w przedsiębiorstwie charakteryzuje się skoncentrowaniem uwagi na poziomie cen umożliwiającym maksymalną sprzedaż a zarazem wysoki poziom zysku dla przedsiębiorstwa w ścisłym powiązaniu z analizą i oceną zmian zachodzących w kosztach i dochodach, we wpływach i wydatkach, w stopniu wykorzystania potencjału produkcyjnego i sposobie zaangażowania środków finansowych. Taki sposób prowadzenia polityki cenowej , mający również na uwadze efektywność wielu działań cząstkowych, okazuje się być trudniejszy w realizacji, ale bardziej skuteczny niż poprzedni.

Strategia cen zależy także od fazy cyklu życia, w której znajduje się dany produkt. Największe znaczenie odgrywa cena ustalona w pierwszej fazie cyklu życia, czyli w fazie wprowadzania produktu na rynek. Podjęta wówczas decyzja dotycząca polityki cen ma swoje konsekwencje także w pozostałych fazach cyklu życia i nie może być zmieniana. W pierwszej fazie cyklu życia firma, biorąc pod uwagę wysokość cen, możne wyróżnić dwie podstawowe strategie[4]: strategia wysokiej ceny („zbierania śmietanki") bądź też strategia ceny penetracyjnej.

W przedsiębiorstwach o produkcji wieloasortymentowej możliwe jest prowadzenie bardziej aktywnej polityki cenowej. Wówczas ceny niektórych produktów

[4] T. Mazur, A. Sznajder, *Marketingowa orientacja przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1994, s. 75.

pokrywają koszty zmienne i koszty sprzedaży oraz dużą część kosztów stałych przedsiębiorstwa, natomiast ceny innych wyrobów pokrywają ich koszty zmienne i tylko pozostałą część kosztów stałych. Aktywna strategia cenowa nie może być jednak utożsamiana z częstymi zmianami cen. Długie utrzymywanie cen na tym samym poziomie sprzyja kształtowaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i umożliwia wypracowanie trwałych relacji pomiędzy producentami a kontrahentami.

Przejawem dostosowywania się producenta do zmian zachodzących w popycie jest polityka dyskryminacji cenowej. Dyskryminacja cenowa polega na różnicowaniu cen, a wiec ustalaniu różnego poziomu cen dla poszczególnych grup nabywców. W literaturze marketingowej znaleźć można różne rodzaje dyskryminacji cenowej. Są to:

- dyskryminacja cenowa ze względu na konsumenta – polegającą na tym, że ten sam produkt sprzedawany jest po różnych cenach w zależności od tego, kto go kupuje;
- dyskryminacja cenowa ze względu na rodzaj produktu – gdy poszczególne wersje produktu mają różne ceny;
- dyskryminacja cenowa ze względu na miejsce zakupu – gdy ten sam produkt (ta sama marka) jest sprzedawany w różnych miejscach po różnych cenach;
- dyskryminacja cenowa ze względu na czas zakupu – gdy ten sam produkt (ta sama marka) jest sprzedawany w różnych cenach w różnych okresach, dotyczy to w szczególności produktów, na które popyt cechuje się dużą sezonowością.

Szczególnym przejawem dyskryminacji cenowej stosowanej przez przedsiębiorstwo są udzielane obniżki cen oraz rabaty. Tego rodzaju działania świadczą o elastyczności polityki cenowej stosowanej przez przedsiębiorstwo. Do sytuacji, w jakich mogą wystąpić obniżki cenowe, zaliczyć należy[5]:

- wprowadzenie na rynek nowego produktu - gdy cena ma charakter promocyjny i dzięki niej może być większa szansa akceptacji towaru na rynku;
- wyprzedaż towarów przestarzałych, gdy można zdobyć jeszcze takich nabywców, którzy zdecydują się na zakup tylko dzięki obniżeniu ceny;
- sprzedaż towaru łatwo psującego się lub takiego, którego okres przydatności do spożycia kończy się;
- zachęta dla nabywcy przez akwizytora - aby doprowadzić do sfinalizowania wizyty akwizycyjnej, często proponuje się różne specjalne warunki sprzedaży i jednym z nich może być właśnie sprzedaż po niższej cenie.

Z kolei powodem przyznawania rabatów jest często znacząca pozycja odbiorcy na rynku, podobnie jak i jego dobra sytuacja finansowa sprawiające, że warto go zachęcać do zakupu towarów. Jest to szczególnie ważne jeśli odbiorca jest stałym klientem firmy.

R a b a t to rodzaj zniżki od ceny podstawowej udzielanej pośrednikom lub nabywcom finalnym, którzy spełniają określone warunki zakupu produktów. Rabat jest wyrażany jako procent ceny podstawowej, a niekiedy także kwotowo lub w po-

---

[5] T. S z t u c k i , *Marketing przedsiębiorcy i managera*, PWE, Warszawa 1995, s. 89.

staci rzeczowej.[6] Rabat jest formą obniżki cen, która może mieć miejsce w pewnych ściśle określonych warunkach. Często spotykaną nazwą jest także upust albo dyskonto cenowe.

Polityka rabatowa stanowi ostatni etap procesu ustalania cen na dane produkty w przedsiębiorstwie. W związku z tym raz ustalony system rabatów musi mieć charakter stały i nie może ulegać zbyt częstym zmianom. Tylko wówczas firma będzie mogła zyskać zaufanie u kooperantów-nabywców. Rabaty są zatem elementem strategii cenowej całego przedsiębiorstwa. Jednak w przeciwieństwie do celów strategii cenowej przedsiębiorstwa, które z reguły mają charakter długookresowy, jak np. zwiększenie udziału w rynku, maksymalizacja przychodów, kreowanie wizerunku firmy itp., głównym celem udzielania rabatów jest zwiększenie sprzedaży w ujęciu ilościowym, a także utrzymywanie trwałych, pozytywnych relacji z kontrahentami.

W literaturze często rabaty traktowane są jako element strategii promocji przedsiębiorstwa, a w szczególności jako jeden z instrumentów promocji sprzedaży. Z takim podejściem nie można się zgodzić. Jedną bowiem z głównych cech działań z zakresu promocji sprzedaży jest ich krótkookresowy charakter. W ten sposób można tym instrumentom nadawać charakter wyjątkowości i zachęcać nabywców do zakupu. Tymczasem celem rabatów cenowych obok wzrostu sprzedaży jest utrzymywanie pozytywnych, długookresowych kontaktów z nabywcami, szczególnie z tzw. kluczowymi klientami, których wielkość zakupów stanowi poważny odsetek w strukturze obrotów producenta. Działania te muszą mieć zatem charakter długofalowy. Gdyby traktować rabaty jako element promocji sprzedaży i ustalać je w nieregularnych okresach dla wybranych nabywców, to działania tego typu mogłyby odnieść skutek odwrotny do zamierzonego.

Rabaty cenowe są instrumentem często wykorzystywanym, o dość uniwersalnym charakterze. Są one wykorzystywane zarówno na rynku dóbr przemysłowych, jak i na rynku dóbr konsumpcyjnych. Na rynku konsumpcyjnym rabaty stosowane są zarówno przez producentów w stosunku do hurtowników jak i przez hurtowników wobec detalistów. W praktyce gospodarczej, jak również w literaturze marketingowej wyróżnia się kilka rodzajów rabatów. Podstawowe typy rabatów przedstawiono w tabeli 1.

Wymienione w tabeli 1. rodzaje rabatów, mają charakter uniwersalny i są stosowane przez różnego typu przedsiębiorstwa funkcjonujące na różnych rynkach. Wówczas nie ma znaczenia, czy firma funkcjonuje na rynku przemysłowym, czy też na rynku dóbr konsumpcyjnych. Obok tego jednak można wyróżnić pewne rodzaje rabatów typowe dla wybranych rynków. Największe zróżnicowanie w tym zakresie można zauważyć na rynkach dóbr konsumpcyjnych, np. na rynkach FMCG. Na rynkach tych często spotyka się następujące rodzaje rabatów: rabat handlowy – funkcjonalny, rabat sezonowy oraz rabat promocyjny – za wspólne akcje promocyjne[7].

---

[6] *Leksykon marketingu*, pr. zbior. pod red. J. Altkorna i T. Kramera, PWE, Warszawa 1998, s. 206.

[7] N. Hanna, M. R. Dodge, *Kształtowanie cen – strategie i procedury*, PWE, Warszawa 1997, s. 130.

Tabela 1. Typy rabatów

TYPY	OPIS
Rabat handlowy	*Oferowane różnym typom klientów lub pośredników. Często składa się z łańcucha rabatów odejmowanych od każdej nowej ceny netto.* *P r z y k ł a d : Produkt o cenie katalogowej 100 PLN może być oferowany z rabatem 25-10 procent* *100,00 PLN – 0,25(100,00) = 75,00 PLN* *75,00 PLN – 0,10(75,00) = 67,50 PLN*
Rabat ilościowy – nieskumulowany	*Przyznawane na podstawie wielkości zakupu (ilościowo lub wartościowo) dla zachęcenia do składania większych zamówień.* *P r z y k ł a d :* *Wielkość zamówienia — Wielkość rabatu* *Poniżej 20 jednostek — 0%* *Od 20 do 29 jednostek — 2%* *30 i więcej jednostek — 4%*
Rabat ilościowy – skumulowany	*Przyznawane na podstawie wielkości zakupu (ilościowo lub wartościowo) w określonym czasie.* *P r z y k ł a d :* *Roczne zamówienia — Wielkość rabatu* *Poniżej 10 000 PLN — 0%* *1000 – 1999 PLN — 3%* *2000 – 2999 PLN — 4%* *3000 – 3999 PLN — 5%*
Rabat gotówkowy	*Przyznawane za uregulowanie faktury w określonym czasie.* *P r z y k ł a d : 2/10 netto 30 (tzn. nabywca może uzyskać 2% rabatu za zapłatę w ciągu 10 dni).*

Ź r ó d ł o : Opracowanie własne na podstawie M. D. H u t t , T. W. S p e h , Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych, PWN, Warszawa 1997, s. 501.

Rabat funkcjonalny udzielany jest przedsiębiorstwom będącym ważnym ogniwem w kanale dystrybucji producenta. Firmy te, spełniając określone przez producenta funkcje i zadania, uzyskują prawo do obniżki cen.

Rabat sezonowy, jak sama nazwa wskazuje, stosowany jest w pewnych ściśle określonych okresach. Stosowany jest on przede wszystkim w tych przedsiębiorstwach, w których sprzedaż wykazuje duże wahania sezonowe.

Głównym celem udzielania tego typu rabatu jest taka obniżka cen, która zminimalizuje wspomniane ilościowe wahania sprzedaży.

Z kolei rabat promocyjny przyznawany jest odbiorcom wtedy, kiedy producent organizuje akcje promocyjne. Wówczas hurtownik z tytułu współorganizacji akcji promocyjnej nabywa prawo do obniżki cen.

Przy projektowaniu i wdrażaniu polityki rabatowej należy wziąć pod uwagę kilka zasad, które wpływają na skuteczność jej stosowania. Są to: stabilność, przejrzystość, dostępność oraz kumulatywność

Stabilność polityki rabatowej polega na tym, by raz wprowadzone warunki udzielania rabatów obowiązywały przez dłuższy okres. Zasady te nie powinny ulegać zmianom nawet w warunkach zmiany cen katalogowych. Częste zmiany w zasa-

dach udzielania rabatów mogą mieć negatywny skutek dla przedsiębiorstwa. Mogą one powodować spadek zaufania nabywców do firmy i powodować niepotrzebne nieporozumienia i konflikty we współpracy z kontrahentami.

Z kolei zasada przejrzystości sprowadza się do tego, by warunki udzielania rabatów przez przedsiębiorstwo były jasno sformułowane. Muszą być one zrozumiałe i podane do wiadomości wszystkim potencjalnym nabywcom.

Zasada dostępności sprowadza się do tego, by wszyscy potencjalni nabywcy mieli taką samą szansę skorzystania z rabatów stosowanych przez przedsiębiorstwo. Zasada dostępności wiąże się ściśle z poprzednimi zasadami, a więc z zasadą stabilności i przejrzystości. Jest rzeczą niedopuszczalną, by jakiś rodzaj rabatu udzielany był tylko wybranym nabywcom. Taka sytuacja może wpłynąć negatywnie na wizerunek przedsiębiorstwa i spowodować spadek zaufania nabywców wobec producenta.

W końcu zasada kumulatywności polega na tym, że skorzystanie przez nabywcę z jednego rodzaju rabatu, nie wyklucza możliwości uzyskania innego rodzaju rabatu. Jeżeli nabywca uzyskał już rabat ilościowy, to nie może to wykluczać skorzystania przez niego także, np. z rabatu gotówkowego.

Tworzenie i poziom cen produktów są zależne od różnych uwarunkowań. Ustalenie rabatu, a co za tym idzie konkretnej ceny produktu, jest następstwem analizy oraz oceny wpływu wszystkich czynników. Dopiero wówczas można będzie skalkulować cenę, która będzie konkurencyjna w stosunku do podobnych produktów, i zostanie zaakceptowana zarówno przez końcowych nabywców, jak i pośredników handlowych. Jest to więc złożony proces decyzyjny wymagający znajomości wpływu poszczególnych czynników, które podzielić można na egzogeniczne i endogeniczne[8].

Do czynników egzogenicznych należą te, nad którymi przedsiębiorstwo nie może sprawować bezpośredniej kontroli. Zatem są one niezależne od firmy. Do czynników tych zalicza się przede wszystkim: typ rynku i charakter konkurencji, system rabatów konkurencji, zachowania nabywców, typ kanału dystrybucji oraz normy prawne i regulacje organów państwa w zakresie tworzenia cen.

Jednym z najważniejszych czynników zewnętrznych, które należy uwzględnić przy opracowywaniu strategii cenowej przedsiębiorstwa, jest typ rynku, na którym działa dane przedsiębiorstwo oraz występujący na tym rynku rodzaj konkurencji. W stabilnych środowiskach konkurencyjnych, np. w oligopolu, gdy wszyscy uczestnicy rynku akceptują swoją pozycję i posiadany udział w rynku, cena jako instrument walki konkurencyjnej odgrywa mniejszą rolę. Wówczas wszystkie firmy kształtują swoje ceny głównie pod kątem cen lidera rynkowego, a konkurują przy wykorzystaniu innych elementów marketingu, takich jak: jakość produktu, rozwój sieci dystrybucji czy aktywna promocja. Natomiast w sektorach o niestabilnej konkurencji, gdy uczestnicy rynku posiadają niedostateczne informacje o rynku i konkurentach, wzrasta prawdopodobieństwo wystąpienia walki konkurencyjnej, która w praktyce najczęściej przyjmuje formy tzw. wojen cenowych. Cena staje się wówczas najistotniejszym elementem walki konkurencyjnej.

[8] T. Sztucki, *Marketingowa...*, *op. cit.*, s. 123.

Przy tworzeniu polityki rabatowej należy także wziąć pod uwagę systemy rabatów stosowane przez inne firmy funkcjonujące w danej branży, a w szczególności najbliższych konkurentów przedsiębiorstwa. Największe problemy związane z kształtowaniem cen, a zatem także z kształtowaniem polityki rabatowej występują na rynkach konkurencyjnych. Zachowanie konkurentów, których uwarunkowania są odmienne, trudne są do przewidzenia. Dotyczy to w szczególności sytuacji, w której rynek wytworzył dynamiczną równowagę tolerującą jedynie niewielkie ruchy cen, które nie wywołują natychmiastowej reakcji ze strony konkurentów[9]. Ponadto konkurencja może zareagować na te działania wspomnianą już wcześniej tzw. wojną cenową, gdyż jest to najłatwiejsza do skopiowania przez rywali forma promocji.

Kolejną zewnętrzną determinantą, którą należy wziąć pod uwagę przy planowaniu strategii cenowej firmy są spodziewane reakcje ze strony potencjalnych nabywców należących do docelowego dla firmy segmentu rynku. Przy analizowaniu tego czynnika należy wziąć pod uwagę przede wszystkim zjawisko elastyczności cenowej popytu, rozumianej jako wpływ zmiany cen na zmianę w popycie. Rola tego czynnika rośnie na rynkach, na których występuje wysoka elastyczność. Wówczas nawet niewielkie zmiany cen mogą powodować bardziej niż proporcjonalne zmiany w popycie. Proponowany rabat musi być na tyle wysoki, by zachęcał kupującego do zwiększenia zakupu. Z drugiej strony jednak udzielane rabaty nie mogą być zbyt dużo odbiegać od ceny katalogowej. Może to bowiem prowadzić do wytworzenia się u konsumentów przekonania, że produkty firmy są zbyt tanie, a tym samym ich jakość jest wątpliwa. Nadmierne obniżki cen nie pomagają w budowaniu image marki, a wręcz przeciwnie – częste ich stosowanie przyzwyczaja do nich konsumentów i powoduje, iż traktują oni cenę obniżoną jako standardową.

Należy podkreślić, że w zachowaniach w procesie zakupu zachodzą różnice pomiędzy nabywcami indywidualnymi a nabywcami instytucjonalnymi. W zachowaniach w procesie zakupu nabywców indywidualnych zawsze dużą rolę odgrywają emocje, a szerzej mówiąc, czynniki pozaekonomiczne Dotyczy to wszystkich segmentów rynku. Tymczasem najważniejszym czynnikiem decydującym o zakupie w wypadku nabywców instytucjonalnych jest cena, ponieważ nabywcy ci przy zakupie kierują się przede wszystkim rachunkiem ekonomicznym. Zatem cena oraz inne warunki zakupu, takie jak warunki dostaw, ubezpieczenia oraz warunki i terminy płatności, odgrywać tu będą największą rolę.

Czynnikiem zewnętrznym ściśle związanym z opisanymi zachowaniami nabywców jest typ kanału dystrybucji, który z kolei zależy w dużej mierze od rodzaju produktu. Jest rzeczą oczywistą, że inaczej musi być realizowana polityka rabatowa przedsiębiorstwa produkującego dobra inwestycyjne, a inaczej przedsiębiorstwa funkcjonującego, np. w branży spożywczej. Na rynkach konsumpcyjnych producent, ustalając cenę, musi zapewnić detaliście odpowiednią wysokość marży handlowej, która ma podstawowy wpływ na decyzję zakupu w przedsiębiorstwach handlu detalicznego. Musi zatem zapewnić nie tylko odpowiednio wysoką marżę jednostkową, ale także przekonać detalistę, że sprzedaż danego produktu osiągnie

[9] M. J. Thomas, *Podręcznik marketingu*, PWN, Warszawa 1998, s. 342.

satysfakcjonującą wielkość i także w ten sposób wpłynie na całkowitą marżę. Nieco inaczej przedstawia się sytuacja na rynku dóbr przemysłowych. Gdy występują krótkie kanały dystrybucji, często dochodzi do sytuacji, w której kupujący jest jednocześnie ostatecznym nabywcą. Zatem system rabatów będzie dotyczył bezpośrednio tylko tych nabywców. Ceny wielu produktów na rynku przemysłowym mają charakter negocjowany. Wówczas system rabatowy praktycznie nie ma zastosowania, a warunki kontraktu dokładnie opisują ilość produktów i ceny, po jakich nabywca kupi dany produkt

Ważną determinantą strategii cenowej firmy są prawne uwarunkowania tworzenia cen. Interwencja państwa w dziedzinie kształtowania cen, nie musi polegać wyłącznie na ustaleniu ich bezwzględnego poziomu. Interwencja ta może się ograniczać do ustalania cen maksymalnych i minimalnych. Przedsiębiorstwa uzyskują wówczas swobodę w dziedzinie kształtowania cen w określonych przez państwo granicach. W tych granicach ceny przekształcają się w zmienne zależne od przedsiębiorstwa, które mogą być dostosowywane do innych instrumentów i działań marketingu. Z taką sytuacją mamy do czynienia najczęściej na rynku produktów rolnych, tak w Polsce jak i w krajach należących do Unii Europejskiej. Jeżeli natomiast decyzje dotyczące cen są podejmowane poza przedsiębiorstwami, to cena stanowi warunek ograniczający w procesie kształtowania strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Ceny są wówczas włączane do sfery instrumentów i działań marketingu jako zmienne niezależne, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Pozostałe instrumenty i działania marketingowe, takie jak np. dystrybucja czy promocja, muszą być wówczas dostosowywane do danych cen. Taka sytuacja znacznie ogranicza możliwości planowania skutecznej strategii marketingowej przedsiębiorstwa.

Przy kształtowaniu strategii cenowej przedsiębiorstwa prócz wyżej wymienionych czynników zewnętrznych należy wziąć pod uwagę także czynniki endogeniczne, czyli takie, na które przedsiębiorstwo może oddziaływać w ramach posiadanej swobody decyzyjnej. Zaliczyć do nich możemy: cele marketingowe, koszty, sytuacja finansowa, efektywność systemu rabatów, rozmiary i struktura produkcji, struktura marketingu-mix oraz jakość personelu

Najważniejszym wewnętrznym czynnikiem strategii cenowej przedsiębiorstwa są cele marketingowe firmy. Cele te z kolei zależą od celów strategicznych oraz misji całego przedsiębiorstwa i muszą być z nimi ściśle powiązane. Przedsiębiorstwo ma do wyboru prowadzenie strategii ofensywnej zmierzającej do ekspansji rynkowej, bądź też prowadzenie działań defensywnych zmierzających do utrzymania dotychczasowej pozycji zajmowanej na rynku. W zależności od tego, który z wymienionych wariantów strategii ma być realizowany firma będzie prowadzić bardziej lub mniej agresywną politykę cenową.

Drugą niezwykle ważną determinantą strategii cenowej w przedsiębiorstwie są koszty, na które składają się koszty stałe, niezależne od wielkości produkcji oraz koszty zmienne, wynikające z poziomu płac, oprocentowania kredytu, cen surowców i materiałów, kosztów marketingu, a także wysokości podatków, które łącznie tworzą koszty produkcji i sprzedaży. Koszty odgrywają szczególnie ważną rolę w sytuacji, gdy firma stosuje kosztową formułę tworzenia cen. Wówczas poziom

i ewentualne zmiany w strukturze kosztów mają bezpośredni wpływ na zmiany cen produktu.

Czynnikiem ściśle związanym z poziomem kosztów jest sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Jeżeli przedsiębiorstwo znajduje się w dobrej sytuacji finansowej, może sobie pozwolić na bardziej elastyczną politykę cenową i stosowanie różnych wariantów dyskryminacji cenowej. Jeżeli natomiast sytuacja finansowa firmy jest trudna, musi ono stosować sztywną politykę cenową, by w każdym razie móc zrealizować choćby minimalny zysk. Sytuacja finansowa wpływa także na poziom inwestycji, badania nad nowymi produktami, modernizację parku maszynowego, co z kolei determinuje poziom kosztów, a poprzez to pośrednio także na politykę cenową firmy. Wpływ sytuacji finansowej firmy na politykę cenową czasem może mieć zarówno charakter pośredni, wpływając na wielkość innych czynników, jak i charakter bezpośredni.

Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa ma bezpośredni wpływ na efektywność systemu rabatów. Należy zwrócić uwagę na fakt, że nieodpowiednie skalkulowanie rabatów oraz zbyt częste stosowanie obniżek cen, może być dla firmy zbyt kosztowne. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy poziom marż jest relatywnie niski. Tabela 2. ukazuje, jak duże musiałyby być przyrosty sprzedaży, aby uzyskać poziom realizowanej kwoty zysku przy różnym poziomie obniżek cen. Wynika z niej, przykładowo, iż marka sprzedawana z 20% zyskiem, w sytuacji kiedy jej cena zostanie obniżona o 15%, musi osiągnąć trzykrotny wzrost sprzedaży.[10]

Tabela 2. Minimalne procentowe przyrosty wolumenu sprzedaży, niezbędne dla utrzymania dotychczasowej kwoty zysku

PROCENTOWA OBNIŻKA CENY	*REALIZOWANA STOPA ZYSKU*						
	5%	*10%*	*15%*	*20%*	*25%*	*30%*	*40%*
1%	*+25*	*+12*	*+8*	*+6*	*+5*	*+4*	*+3*
5%		*+100*	*+50*	*+34*	*+25*	*+20*	*+15*
10%			*+200*	*+100*	*+67*	*+50*	*+34*
15%				*+300*	*+150*	*+100*	*+60*
20%					*+400*	*+200*	*+100*
25%						*+500*	*+167*

Źródło: J. Kall, Promocja sprzedaży, Infor Warszawa 1998 s. 52.

Kolejnym elementem, który należy wziąć pod uwagę, kształtując strategię cenową przedsiębiorstwa, jest struktura produkcji. Oferowanie szerokiego asortymentu produktów pozwala przedsiębiorstwu na prowadzenie bardziej aktywnej polityki cenowej, niż ma to miejsce w firmach oferujących wąski i bardziej spójny asortyment. Przedsiębiorstwa o produkcji wieloasortymentowej mogą bowiem realizować większy zysk na sprzedaży jednych produktach, natomiast mniejszy na innych. Czasami wybrane produkty mogą być sprzedawane nawet poniżej jednostkowego kosztu całkowitego, przy stosowaniu jednocześnie tzw. cen kompensacyjnych

[10] J. Kall, *Promocja sprzedaży*,Infor, Warszawa 1998, s. 209.

Do uwarunkowań polityki cenowej firm zaliczyć można także strukturę marketingu-mix. Pomiędzy poszczególnymi elementami marketingu-mix, a więc produktem, ceną, dystrybucją i promocją zachodzą różnego rodzaju zależności. Najczęściej są to związki o charakterze substytucyjnym. Zatem niekiedy prowadzenie aktywnej polityki cenowej można do pewnego stopnia zastąpić rozbudową sieci dystrybucji bądź też bardziej zintensyfikowaną promocją. Tę zależność można wykorzystać szczególnie na rynkach, na których występuje niska elastyczność cenowa popytu,

Kolejnym czynnikiem, wpływającym na stosowaną w przedsiębiorstwie strategię cenową jest jakość personelu. Ten parametr, a w szczególności posiadana wiedza z zakresu zarządzania oraz doświadczenie w kierowaniu przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji, również wpływają na rodzaj polityki cen stosowanej w przedsiębiorstwie.

Przedstawione determinanty tworzenia cen oraz warunki ograniczające wskazują na złożoność problematyki cenotwórstwa w przedsiębiorstwie. Poznanie ich jednak pozwala na dokładniejsze formułowanie problemów decyzyjnych z zakresu ustalania cen i prowadzenia prawidłowej polityki cenowej. W powyższej pracy starano się zaprezentować różne aspekty polityki rabatowej przedsiębiorstw. Polityka rabatowa jest bardzo ważnym elementem polityki cenowej. Jest ona szczególnie ważna w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo funkcjonuje na rynku instytucjonalnym. Może ona przyczynić się do budowania trwałych relacji na rynku pomiędzy przedsiębiorstwami i w ten sposób przyczyniać się do ich sukcesu rynkowego.

System rabatów należy do elementów taktyki marketingowej. Zatem, projektując system rabatów, przedsiębiorstwo musi wziąć pod uwagę wiele czynników. Należy podkreślić, że pomiędzy przedstawionymi determinantami polityki cenowej zachodzą różnego rodzaju zależności. Poszczególne czynniki przenikają się wzajemnie. Zależności występują zarówno w ramach czynników wewnętrznych i zewnętrznych, jak i wzajemnie pomiędzy tymi grupami. Dodatkowy problem stanowi hierarchizacja czynników. Wynika to z faktu, iż w różnych typach przedsiębiorstw i na poszczególnych rynkach znaczenie poszczególnych czynników jest różne. Dotyczy to w szczególności czynników wewnętrznych. Charakter intersubiektywny mają też czynniki zewnętrzne, co oznacza, że siła ich oddziaływania jest różna w każdym przedsiębiorstwie. Nie można zatem określić jedynie słusznego modelu rabatów dla wszystkich przedsiębiorstw. Nie można tego uczynić nawet dla przedsiębiorstw funkcjonujących w tej samej branży czy na tym samym rynku. Można tylko określić ogólne zasady, które należy wziąć pod uwagę.