Piotr Rzepczyński

MARŻE HANDLOWE JAKO INSTRUMENT KIEROWANIA DZIAŁALNOŚCIĄ HANDLOWĄ

Przedsiębiorstwo handlowe prowadząc swą działalność gospodarczą posiada wpływ na poziom podstawowych parametrów takich jak: wielkość obrotu, wielkość zatrudnienia, fundusz płac itp. Inne ważne parametry takie jak ceny i marże są tylko w pewnej mierze kształtowane przez przedsiębiorstwo, choć ich znaczenie w procesie kierowania działalnością handlową nie budzi wątpliwości. Interesujące zwłaszcza wydają się być możliwości posługiwania się marżami handlowymi dla kształtowania polityki asortymentowej, poziomu usług handlowych, kosztów oraz zysku przedsiębiorstwa.

Z istoty marż handlowych wynika ich podstawowa, zasileniowa funkcja[1]. Wydaje się jednak, że nie mniej ważne jest traktowanie marż jako ceny usług handlowych. Oznacza to bowiem przypisanie marży wielu atrybutów właściwych cenom i pozwala na przyjęcie formuł kształtowania marż nie ograniczających się jedynie do formuły kosztowej, choć w literaturze ekonomicznej panuje zgodne na ogół przekonanie, iż podstawowym czynnikiem kształtującym marże są właśnie koszty[2]. Według niektórych badaczy marże mogą być także traktowane jako różnica cen na ten sam towar na różnych rynkach (np. zaopatrzeniowym i konsumpcyjnym). Chcąc ocenić jednak możliwości stosowania marż dla prowadzenia polityki handlowej w przedsiębiorstwie, warto zastanowić się w jakim stopniu było to możliwe do 1982 roku, tj. do uchwalania przez Sejm ustawy o cenach, a w jakim jest to możliwe obecnie i w najbliższej przyszłości. Przed uchwaleniem wspomnianej ustawy marże handlowe miały dekretowany charakter, tj. były centralnie ustalone dla wszystkich asortymentów i grup asortymentowych znajdujących sią w obrocie. Były to zatem marże przedmiotowe, w większości przypadków procentowe. Zarówno sposób ich ustalenia jak i przedmiotowy charakter sprawiały, że marże te pozostawały w luźnym związku z faktycznymi potrzebami przedsiębiorstw handlowych, znacznie zróżnicowanymi. Z kolei fakt, iż marże były rzadko zmieniane sprawiał, że omawiany system marż nie odzwierciedlał potrzeb w zakresie np. promowania nowych produktów. W centralistycznym systemie zarządzenia miały zatem charakter statystyczno-dyrektywny i nie mogły służyć jako aktywne narzędzie kierowania działalnością handlową. Obowiązująca w tym okresie względna jednolitość (na niskim poziomie) usług handlowych była

[1] R. Głowacki, System marż handlowych, PWE, Warszawa 1966. s. 63-90.

[2] H. G. Seeba, Handelsspannen auf dem Obst – und Gemüsenmarkt, Hannover 1984.

kolejnym czynnikiem obniżającym zainteresowanie marżami jako instrumentem kształtowania handlu.

Prace nad kształtem reformy gospodarczej pozwoliły uzyskać pewność, że konieczne jest uaktywnienie handlu jako działu gospodarki w celu sprawniejszej realizacji wytworzonej produkcji. Aktywność tę można jednak zwiększyć dając przedsiębiorstwom wpływ na kształtowanie parametrów swej działalności: cen i marż. Ustawa o cenach wprowadziła zatem nowe kategorie cen i marż: umowne i wolne. Marże umowne ustalane są w negocjacjach między przedsiębiorstwami przemysłowymi i handlowymi jako składnik ceny detalicznej umownej. Z kolei marże wolne stanowią narzut ustalony swobodnie przez przedsiąbiorstwo handlowe na cenę zakupu towaru wynegocjowaną między przemysłem a handlem. Innym rodzajem marż, który przewidziany jest do stosowania w handlu są marże uśrednione, które są odmianą marż urzędowych. Marże te, dekretowane dla grupy asortymentowej mogą być indywidualizowane w danym przedsiębiorstwie w odniesieniu do poszczególnych asortymentów.

Przytoczone powyżej uregulowania stwarzają korzystne, jak się wydaje, warunki dla aktywnego stosowania marż w kształtowaniu polityki handlowej poszczególnych przedsiębiorstw. Warto jednak przy tej okazji wskazać na niewykorzystywane jak dotąd rodzaje marż, których stosowanie nie stoi obecnie w sprzeczności z uregulowaniami prawnymi, a podstawowym czynnikiem ograniczającym może być niewielka siła handlu jako partnera przemysłu oraz brak tradycji w stosowaniu różnych rodzajów marż. Marże te, zgodnie z często spotykanymi w literaturze określeniami nazywać można zamiennie rabatami, gdyż stanowią one w istocie upust od poziomu ceny, a więc różnicują także realizowaną marżę.

Pierwszą z marż rzadko lub w ogóle nie stosowanych jest marża ilościowa, tj. rabat udzielony nabywcy przy zakupie określonej (większej) ilości towaru. Ma on zwykle charakter rosnący w miarę wzrostu ilości nabywanego dobra. Udzielony rabat obciąża (obniża) marżę. Stanowi on jednak w wielu branżach istotny element marketingu, zachęcając klientów do zakupu ilości towaru. Handel z tytułu zwiększonej rotacji także może pozwolić sobie na rezygnację z części marży bez uszczerbku dla zysku. W polskich warunkach jednym z nielicznych przejawów realizacji marż ilościowych może być tzw. sprzedaż półhurtowa prowadzona w okresie jesiennym przez niektóre sklepy warzywno-owocowe prowadzące sprzedaż ziemniaków i kapusty na zaopatrzenie zimowe dla ludności. Sklepy wzorcowe były szczególnie predysponowane do rozwijania tego typu sprzedaży, z uwagi na duże obroty oraz szeroki asortyment. Innym rodzajem marży też rzadko w Polsce stosowanej jest tzw. marża obrotowa, związana z rabatami, tj. rabatami udzielanymi za zakup wcześniej uzgodnionej ilości towaru w określonym czasie. Zachęcanie nabywców do uzgadniania terminu i ilości pozwala na lepsze organizowanie procesów zaopatrzenia, magazynowania oraz sprzedaży. Pozwala zatem obniżyć koszty handlowe, co z kolei umożliwia także rezygnację z części marży. Ten typ zachęty stosowany był do tej pory w sprzedaży nawozów sztucznych (w „martwym sezonie"). Jego rozszerzenie jest uzależnione przede wszystkim od ciągłości zaopatrzenia i rytmiczności dostaw, co gwarantuje możliwość wywiązania się przez handel z wcześniejszych zobowiązań.

Oprócz rabatów powszechnie udzielanych, stosować można także rabaty indywidu-

alne, udzielane poszczególnym nabywcom lub grupom nabywców. Pierwszym z takich rabatów jest rabat „za wierność" udzielany zwykle tzw. stałym klientom. Forma ta jest znana od dawna, choć w polskim handlu już prawie nie występuje. W NRD na przykład w sklepach spółdzielczych członkowie spółdzielni kupując otrzymują przy kasie bony, których wartość stanowi określony procent od kwoty zakupu i jest rekompensowana przy podziale dywidendy. W Polsce można się spotkać z rabatem „za wierność", w niektórych punktach usługowych (np. motoryzacyjnych), gdzie klient który korzysta z usługi po raz trzeci i kolejny traktowany jest jako „stały klient" i płaci niższą cenę. Do rabatów indywidualnych zalicza się tzw. rabaty specjalne (promocyjne, konkurencyjne, tajne, naturalne), które lansowane są zwłaszcza w litaraturze burżuazyjnej jako specyficzne narzędzie walki konkurencyjnej.
Osobną, często w krajach zachodnich stosowaną formą rabatu jest skonto, tj. rabat przyznawany osobie lub firmie nabywającej towar (np. w hurtowni) i płacącej gotówką. Wysokość tego rabatu wynosi przy płaceniu gotówką w kasie w momencie odbioru 3%, a w ciągu 14 dni 2%. W Polsce jak dotąd tego typu rabatu się nie spotyka. Jedynie w przypadku firm polonijnych wprowadzono obowiązek regulowania gotówką zobowiązań za dostawy, co stanowi przejaw administracyjnego (pozaekonomicznego) kształcenia trybu regulowania należności.

Chcąc prawidłowo kształtować marże, zwłaszcza marże wolne, trzeba zdawać sobie sprawę z faktu, że jednym z istotnych czynników kształtujących poziom marż są cele uczestników rynku, a właściwie ich różnorodność. Aby cele te bliżej przedstawić warto zarysować 4 najbardziej typowe sytuacje[3], z których pierwsza to:

- konsument jako strona reprezentująca popyt. W tej sytuacji dają się wyodrębnić następujące cele: chęć taniego zakupu, zamiar dokonania zakupu wartościowego, chęć szybkiego zakupu, chęć zaspokojenia prestiżu. Uwagę zwraca w tym miejscu silnie podkreślana chęć zakupu wartościowego i prestiżowego. Obydwie przesłanki mogą być realizowane zarówno przy użyciu odpowiednio dobranej struktury asortymentowej oraz poziomu usług handlowych. W pełni odzwierciedla się w tym przypadku rola handlu w doskonaleniu oferty towarowej oraz w tworzeniu samoistnej oferty usług handlowych.

Sytuacja druga to:

- handlowiec jako dostawca. Zarówno w gospodarce kapitalistycznej jak i socjalistycznej (zwłaszcza zreformowanej) celem dalekosiężnym jest maksymalizacja zysku. Rzecz jasna, że o ile w kapitaliźmie celowi temu podporządkowane są w rzeczywistości wszystkie działania przedsiębiorstwa handlowego, o tyle w socjaliźmie podkreśla się niezbywalność zestawu celów ogólnospołecznych, które muszą być realizowane przez specjalistyczne przedsiębiorstwo, jednak zwykle jawi się jako jeden z celów nadrządnych. Zważywszy, że zysk socjalistycznego przedsiębiorstwa pomnaża majątek ogólnospołeczny i staje się środkiem realizacji celów socjalnych, kulturalnych itp. postulat realizacji maksymalnego zysku ma pełne uzasadnienie. Aby jednak go zrealizować niezbędne jest spełnienie celów cząstkowych, do których zaliczyć trzeba: wzrost obrotów, rozbudowę obiektów handlowych,

[3] K. Mellerowicz: Die Handelsspane bei freien, gebunden und empfohlenen Preisen, Freiburg B, 1961.

rozwój asortymentu, utrwalenie pozycji rynkowej. Realizację tych celów warunkuje znowu m. in. system marż, który powinien (zwłaszcza w polskich warunkach) sprzyjać wzrostowi obrotów i rozwojowi asortymentu, rozumianemu przede wszystkim jako zwiększenie głębokości sprzedawanego asortymentu. Porównanie bowiem liczby rodzajów, typów, gatunków szeregu dóbr sprzedawanych w Polsce (nawet w grupach towarowych nie będących deficytowymi) z sytuacją w innych krajach rozwiniętych dowodzi niezwykłej skromności oferowanego na polskim rynku asortymentu. Jedna, dwie, trzy pozycje w grupie asortymentowej to częsta sytuacja (dotyczy to np. większości dóbr trwałego użytku, a zwłaszcza tzw. elektroniki domowej, zmechanizowanego sprzętu gospodarstwa domowego itp.).

Kolejna sytuacja to:

- handlowiec jako strona reprezentująca popyt. Głównym celem działania przedsiębiorstwa występującego z zamiarem kupna jest zapewnienie sobie na możliwie dogodnych warunkach potrzebnej ilości masy towarowej, w odpowiednich przedziałach jakościowych, rozmiarach, kolorach itp. Biorąc pod uwagę fakt, iż koszty pozyskania towarów u różnych dostawców (producentów i handlowców) są bardzo niekiedy zróżnicowane, poziom i struktura marż handlowych musi pozwalać handlowi na ponoszenie dość wysokich niekiedy kosztów pozyskania towaru (niezależnie od pozostałych kosztów zakupu takich jak transport, opakowanie itp.). Jest to problem szczególnie aktualny w warunkach handlu polskiego, w których gros uwagi kierownictw przedsiębiorstw kieruje się właśnie w stronę źródeł masy towarowej. Sytuacja kryzysowa jaka wytworzyła się w Polsce spowodowała, że dla handlowców głównym problemem nie jest „jak i komu sprzedać", lecz „skąd i na jakich warunkach kupić". W większości przypadków kontakty w sprawie nabycia towaru inicjowane są przez handel, a przemysł jest stroną silniejszą i często dyktującą warunki. Stworzenie przedsiębiorstwom możliwości elastycznego kształtowania marż pozwoli na większe angażowanie się na rzecz wyszukiwania i organizowania nowych źródeł zaopatrzenia, organizowania produkcji poszukiwanych wyrobów, inicjowanie zmian w produktach już dostarczanych. To ostatnie wiąże się zwłaszcza z koniecznością partycypowania finansowego w koszcie np. modernizacji produkcji, zakupu surowców itp.

Warto wreszcie zastanowić się nad kolejną sytuacją:

- producent jako dostawca. Jak już wspomniano, silna pozycja przemysłu w kontaktach z handlem sprawia, że może on dyktować swemu słabszemu partnerowi nie tylko cenę, ale także poziom marż. Korzystając z pozycji monopolisty przemysł może także dyktować ile sprzeda, w jakim kolorze, rozmiarach i gatunku, kształtując tym samym wiele elementów polityki handlowej przedsiębiorstw. Jednym z ważniejszych zadań reformy jest właśnie przeciwdziałanie praktykom monopolistycznym wielu dostawców. Nie są one jednak zawsze skuteczne oraz nie zawsze handel może korzystać z przysługujących mu uprawnień. Nagminną praktyką jest np. odstępowanie przemysłowi części marży handlowej za to tylko, aby przemysł dostarczył zamówiony towar w terminie i w zamówionej ilości. Niektórzy dostawcy żądają także od handlu świadczeń pieniężnych (z zysku) w celu finansowania zakupu maszyn, surowców, przeprowadzenia remontów itp., warunkując od tego dostawy. Transakcja finansowa ma przy tym „dobrowolny" charakter. W

niektórych przypadkach przedsiębiorstwa handlu wewnętrznego, poza środkami centralnie rozdzielanymi, jak dotąd nie miały możliwości wypracowywania sobie odpisów dewizowych.

Chcąc dokonać próby oceny potrzeb handlu w zakresie polityki marżowej jako narzędzia kształtowania działalności handlowej trzeba jeszcze raz powtórzyć, że liberalizacja przepisów w zakresie marż jest dopiero wstępnym krokiem ku nowemu traktowaniu tej kategorii ekonomicznej w praktyce gospodarczej. Kolejnym, istotnym etapem powinno być wypracowanie przez przedsiębiorstwa handlowe instrumentarium analitycznego, które pozwoliłoby na prowadzenie kalkulacji kosztów handlowych w ujęciu przedmiotowym. Metodą szczególnie zalecaną jest tutaj analiza kosztów wg. nośników kosztów, która nie doczekała się jeszcze praktycznego zastosowania, choć np. w NRD jest już eksperymentalnie stosowana w wybranych przedsiębiorstwach handlowych. Innym, ważnym elementem długofalowej polityki handlowej opartej o parametry jest stabilność takich elementów jak system ekonomiczno-finansowy, przepisy, opodatkowanie itp. Dotychczasowe częste zmiany, zwłaszcza przepisów finansowych, uniemożliwiają prowadzenie polityki handlowej zorientowanej na długi horyzont czasowy.

Z przedstawionych rozważań można zatem wnioskować, że centrum gospodarcze, doceniając w coraz większym stopniu rolę i znaczenie marż w kierowaniu działalnością handlową stworzy przedsiębiorstwom warunki dla zgodnego z interesem przedsiębiorstwa kształtowania marż na takim poziomie, który zostanie zaakceptowany także przez konsumentów, którym osiągane dochody pozwalają już płacić niekiedy wyższe marże niż do tej pory, choć za tę cenę wymagać oni będą wyższego poziomu usług handlowych.