

## **Autoreferat przedstawiający opis dorobku i osiągnięć naukowo-badawczych**

### Spis treści:

1. Informacja o wykształceniu, posiadanych stopniach naukowych i zatrudnieniu w jednostkach naukowych
2. Działalność naukowo-badawcza do uzyskania stopnia doktora nauk ekonomicznych
3. Osiągnięcia naukowo-badawcze po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych
4. Osiągnięcie naukowe wynikające z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.)

### **1. Informacja o wykształceniu, posiadanych stopniach naukowych i zatrudnieniu w jednostkach naukowych**

W 1987 roku ukończyłem magisterskie dzienne studia wyższe na kierunku Ekonomia handlu i usług na Wydziale Gospodarki Narodowej (obecnie Wydział Nauk Ekonomicznych) w Akademii Ekonomicznej (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny) we Wrocławiu. W tym samym roku ukończyłem pięciosesemestralne Studium Pedagogiczne.

W latach 1987-1990 byłem zatrudniony w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu w charakterze pracownika naukowo-technicznego, w latach 1990-1997 na stanowisku asystenta, a od roku 1997, po uzyskaniu stopnia doktora na stanowisku adiunkta.

Stopień doktora nauk ekonomicznych uzyskałem na Wydziale Gospodarki Narodowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu w dniu 22.05.1997 na podstawie pracy *Strategie cenowe przedsiębiorstw na rynku dóbr konsumpcyjnych*. Promotorem była prof. dr hab. Krystyna Mazurek-Łopacińska, a recenzentami prof. dr hab. Aniela Styś i prof. dr hab. Leszek Żabiński.

W latach 1999-2007 byłem dodatkowo zatrudniony w charakterze adiunkta w Wyższej Szkole Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, a w latach 1999-2005 na stanowisku wykładowcy w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Legnicy.



## 2. Działalność naukowo-badawcza do uzyskania stopnia doktora nauk ekonomicznych

Moje zainteresowania naukowe od początku koncentrowały się wokół problematyki dotyczącej szeroko rozumianych procesów cenowych, co umożliwiło mi dokonanie szczegółowej analizy zmian procesów zachodzących zarówno w obszarze zarządzania cenami w przedsiębiorstwach, jak i podejmowania decyzji konsumpcyjnych przez nabywców pod wpływem cen i reakcji nabywców na zmiany poziomu i struktury cen. Istotnym obszarem badań były również uwarunkowania zewnętrzne wpływające na procesy cenowe, które starałem się traktować jako jeden z istotnych obszarów zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem a także jako skomplikowany problem decyzyjny, na który wpływa wiele różnych czynników.

Pierwsze moje publikacje naukowe dotyczyły cen na rynku artykułów żywnościowych. Przedstawiono w nich zasady polityki cen rolnych w pierwszym okresie transformacji systemowej i dokonano oceny, na ile ceny te były istotnym parametrem ekonomicznym dla producentów żywności i w jakim stopniu wpłynęły na sprawne funkcjonowanie rynku dóbr żywnościowych.

W kolejnych artykułach koncentrowałem się na problemach związanych z różnymi obszarami dotyczącymi kształtowania i realizacji strategii cenowych w przedsiębiorstwach wraz z ich uwarunkowaniami. Starałem się zidentyfikować metody stanowienia cen w przedsiębiorstwach, rolę ceny w strategii marketingowej, a na podstawie badań bezpośrednich dokonałem wstępnej analizy strategii cenowych stosowanych przez polskie przedsiębiorstwa ze szczególnym uwzględnieniem strategii niskich cen. Uwarunkowania procesów cenowych zostały potraktowane szeroko i w ówczesnych publikacjach zająłem się zarówno reakcjami nabywców na poziom i strukturę cen oraz postrzeganiem cen przez nabywców, jak i niektórymi aspektami polityki cenowej państwa. Zagadnienia te zostały omówione w kontekście ich wpływu na proces kształtowania strategii cenowych.

W pierwszym okresie mojej pracy naukowo-dydaktycznej byłem również współautorem (wraz z R. Kłeczkiem, W. Kowalem i J. Woźniczka) podręcznika *Marketing. Jak to się robi?* wydanego przez Ossolineum, Wrocław 1992 oraz skryptu akademickiego *Marketing. Materiały do ćwiczeń*, wydanego dwukrotnie przez Wydawnictwo AE we Wrocławiu w roku 1992 i 1994.

W sumie, oprócz podręcznika i skryptu, do momentu uzyskania stopnia doktora, byłem autorem 12 artykułów naukowych oraz 14 publikacji popularno-naukowych dotyczących różnych obszarów wiedzy głównie z zakresu marketingu.



### 3. Osiągnięcia naukowo-badawcze po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych

Po uzyskaniu stopnia doktora w roku 1997 nadal zajmowałem się przede wszystkim problematyką cen. Kolejne publikacje były w dalszym ciągu poświęcone procesom cenowym zachodzącym w polskich przedsiębiorstwach, jak również ich determinantom. Szczególną uwagę w swoich badaniach poświęcałem wówczas analizie znaczenia różnych uwarunkowań w procesie kształtowania strategii cenowych przedsiębiorstw. Do artykułów opublikowanych w tym okresie należały:

- *Inflacja w procesach kształtowania zachowań konsumentów*. Prace Naukowe AE nr 759: Zarządzanie i Marketing 7, Wrocław 1997, s. 44-59
- *Regulacje prawne a procesy stanowienia cen w przedsiębiorstwie*. [w:] Zmiany w otoczeniu marketingowym podmiotów rynku w Polsce. Prace Naukowe AE nr 844, Wrocław 1999, s. 38-46
- *Wybrane zależności między ceną, wolumenem, przychodem ze sprzedaży, kosztami oraz zyskiem*. Teoria i praktyka marketingu. Prace Naukowe AE nr 841, Wrocław 2000, s. 129-140
- *Rola konkurencji w procesie ustalania cen w przedsiębiorstwie*. Teoria i praktyka marketingu. Prace Naukowe AE nr 863, Wrocław 2000, s. 87-94

Pewnego rodzaju syntezą tego nurtu były następujące pozycje:

- *Strategie cenowe a zmiany warunków otoczenia - procesy dostosowawcze*. [w:] Konsument - Przedsiębiorstwo - Przestrzeń. Centrum Badań i Ekspertyz AE w Katowicach, Katowice 1998, s.456-463. W publikacji tej zwracałem uwagę na konieczność dostosowania strategii cenowej do konkretnej sytuacji istniejącej na danym rynku. Dopiero wówczas cena będzie instrumentem, przy pomocy którego będzie można aktywnie oddziaływać na nabywców.
- *Sposoby dostosowywania strategii cenowych do aktualnej sytuacji rynkowej*. Roczniki Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu we Wrocławiu. Tom II, Zeszyt I, Poznań - Wrocław 1999, s. 17-28. Artykuł ten był kontynuacją poprzedniej publikacji. Omówiono w nim metody dostosowywania strategii cenowych do aktualnych wymagań rynku poprzez okresowe obniżanie lub/i różnicowanie cen, stosowanie optymalnej struktury cen produktów wchodzących w skład jednej linii,

łączne ustalanie cen dla zestawu produktów komplementarnych oraz dostosowywanie cen do odległości odbiorcy od dostawcy.

- *Uwarunkowania cenowych strategii przedsiębiorstw (wybrane problemy)*. Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu we Wrocławiu. Tom I. Poznań - Wrocław 1998, s. 87-100. W opracowaniu tym zwrócono uwagę na czynniki ograniczające wybory cenowe przedsiębiorstw. W szczególności podkreślono znaczenie ogólnej i marketingowej strategii danego przedsiębiorstwa w kontekście różnych orientacji marketingowych i zaakcentowano wpływ reakcji nabywców na poziom i strukturę cen jako czynnika mającego istotny związek z wyborem strategii cenowej. Za istotne uwarunkowanie w tym okresie uznano także procesy inflacyjne oraz politykę państwa w zakresie cen, a przede wszystkim możliwości stanowienia cen minimalnych i maksymalnych oraz stosowanie instrumentów fiskalnych.

W tym też okresie uczestniczyłem w grantie KBN nr 1P. 11010806 *Zmiany zachowań konsumenckich w warunkach transformacji polskiej gospodarki*, realizowanego pod kierunkiem K. Mazurek-Łopacinskiej, którego efektem była publikacja pod tym samym tytułem (wydana przez Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu w 1998 roku), w której byłem autorem dwóch rozdziałów: *Procesy inflacyjne w latach 1989-1995* oraz *Postrzeganie cen przez nabywców dóbr konsumpcyjnych*. Prace w ramach tego grantu umożliwiły mi poszerzenie dotychczasowego zakresu badawczego o aspekty makroekonomiczne związane z procesami inflacyjnymi wraz z identyfikacją przyczyn i skutków inflacji oraz o szczegółowe problemy dotyczące postrzegania cen przez nabywców dóbr konsumpcyjnych. W analizie postrzegania cen, na podstawie badań ankietowych na próbie 396 respondentów, wskazano na znaczenie ceny jako czynnika wyboru, oraz na dokonaną przez nabywców ocenę poziomu cen wybranych grup produktów, a także na preferencje i motywy wyboru produktów o określonym poziomie cen. Zidentyfikowano również poglądy polskich nabywców na przyczyny podwyżek cen, skuteczności obniżek cen i przyczyn ich stosowania. Wspomniane badanie wykazało, że cena jest istotnym czynnikiem wpływającym na decyzje nabywców, a siła tego wpływu zależy od licznych uwarunkowań.

W tym okresie powstał również cykl publikacji poświęconych problemom kształtowania i realizacji strategii cenowych. Były one w pewnej mierze poszerzoną i uzupełnioną nowymi danymi wersją tez zawartych w pracy doktorskiej. Do publikacji tych należą:

- *Strategie niskich cen stosowane w polskich przedsiębiorstwach (wybrane problemy)*. Teoria i praktyka marketingu. AE, Wrocław 1997, s.61-72

- *Wpływ zmian cen na zyski przedsiębiorstwa (wybrane problemy)*. Teoria i praktyka marketingu. AE, Wrocław 1998, s.73-82
- *Strategie cenowe stosowane w polskich przedsiębiorstwach*. Prace Naukowe AE nr 800: Zarządzanie i Marketing 10, Wrocław 1998, s. 39-51
- *Kosztowe formuły stanowienia cen*. Teoria i praktyka marketingu. Prace Naukowe AE nr 826, Wrocław, 1999, s. 139-149

Istotnym nurtem badawczym była też próba identyfikacji celów strategii cenowych, które w literaturze przedmiotu nie zostały określone jednolicie. W artykule *Cele strategii cenowych* (Prace Naukowe AE nr 824: Zarządzanie i Marketing 12, Wrocław 1999, s. 61-71) zaproponowałem i uzasadniłem własną koncepcję klasyfikacji tych celów wychodząc od ich podziału na defensywne i ofensywne. Problem wydawał mi się szczególnie istotny, dlatego, że od przyjętego celu w dużej mierze zależy wybór metody ustalania cen i szereg szczegółowych rozwiązań w procesie zarządzania ceną.

W kolejnej publikacji dotyczącej cen *Strategie cenowe lidera na polskim rynku papierniczym* (współautor: Robert Gilewicz, [w:] Skuteczność marketingu w przedsiębiorstwach polskich. Red. W. Muszyńska. Prace Naukowe AE nr 925, Wrocław 2002, s. 135-146) dokonano analizy wpływu lidera cenowego na kształt rynku. Na przykładzie polskiego rynku papierniczego ukazano możliwości lidera cenowego w nie tylko w zakresie kreowania poziomu cen całej branży, ale również obniżania kosztów produkcji i kształtowania wolumenu sprzedaży. Wskazano również na zagrożenia, które stały się udziałem lidera i popełnione przez niego błędy.

W związku z zainteresowaniem się w tym okresie problematyką kreowania wizerunku, o czym będzie mowa w dalszej części autoreferatu, zacząłem również badać znaczenie ceny w tym obszarze. Uznałem bowiem, że cena może mieć istotny wpływ na pozytywny wizerunek, co może się przełożyć na wyższy poziom lojalności nabywców wobec firmy i jej produktów, a także przyczynić się do zdobycia przewagi konkurencyjnej. Znalazło to wyraz w publikacji *Ceny w procesie kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa*. [w:] Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie. Red. L. Żabiński, K. Śliwińska. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

W roku 2003 w popularnej serii Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego „Marketing bez tajemnic” wydałem monografię *Strategie cenowe* (PWE, Warszawa 2003), w której zostały omówione kluczowe obszary kształtowania i realizacji strategii cenowych w przedsiębiorstwach z uwzględnieniem uwarunkowań tych procesów. Szczególną uwagę zwrócono na ukazanie ceny jako elementu rynku, wewnętrzne i zewnętrzne determinanty

strategii cenowych, metody ustalania cen, a także wyodrębniono podstawowe strategie cenowe oraz przedstawiono specyfikę strategii cenowych na niektórych rynkach.

Kolejne publikacje dotyczące cen dotyczyły różnych obszarów związanych z kształtowaniem cen w działaniach marketingowych przedsiębiorstw. Pierwsza z nich była poświęcona sposobom podziału i rozliczania kosztów w procesie kalkulacji cen. Na podstawie rachunku kosztów stałych i zmiennych oraz kosztów bezpośrednich i pośrednich starałem się powiązać sposób rozliczania kosztów z charakterem przedsiębiorstwa rekomendując konkretne rozwiązania. Rozważania te zostały zamieszczone w artykule *Koszty a decyzje cenowe w przedsiębiorstwie* (Prace Naukowe AE nr 973: Zarządzanie i Marketing 24, Wrocław 2003, s. 76-83).

W tekście *Znaczenie badań cen w procesie podejmowania decyzji marketingowych* (Prace Naukowe AE nr 1004, Wrocław 2003, s. 331-337) dokonałem wprowadzenia do problemu, którym zajmowałem się również później, a mianowicie do badań cen prowadzonych ze względu na konieczność podejmowania decyzji marketingowych. Zarysowałem sytuacje, w których istotne staje się rozważenie zasadności prowadzenia takich badań oraz określiłem zakres badań i studiów nad cenami.

Zacząłem się także zajmować relacjami między ceną a cyklem życia produktu. W publikacji *Cena w procesie kształtowania cyklu życia produktu na współczesnych rynkach konsumpcyjnych* ([w:] Zarządzanie produktem – teoria, praktyka, perspektywy. Red. J. Kall i B. Sojkin. Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2008, s. 276 – 281) ukazałem wybrane przypadki aktywnego wpływu cen na kształtowanie cyklu życia produktu.

W kolejnych latach prowadziłem badania własne, których wyniki zostały opublikowane m.in. w następujących artykułach:

- *Ograniczenia samodzielności cenowej i podział kompetencji w zakresie decyzji cenowych w polskich przedsiębiorstwach (wyniki badań własnych)* [w:] Nauki o zarządzaniu. Badania rynkowe 2. Red. K. Mazurek-Łopacińska. Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 80, Wrocław 2009, s. 59-68
- *Współzależność metod ustalania cen w polskich przedsiębiorstwach w świetle badań własnych* [w:] Nauki o zarządzaniu. Badania rynkowe 6. Red. K. Mazurek-Łopacińska. Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 161, Wrocław 2011, s. 104-114

W związku z wejściem Polski w 2004 roku w skład Unii Europejskiej, otworzyły się nowe pola badawcze w obszarze cen, co znalazło wyraz w kolejnych publikacjach. Należały do nich:

- *Zmiany cen artykułów żywnościowych w Polsce a proces integracji europejskiej* (Prace Naukowe AE nr 1052, Wrocław 2004, s. 214-221), gdzie dokonano analizy zmian cen artykułów żywnościowych w Polsce w okresie przed i tuż po wejściu w struktury Unii Europejskiej i wskazano, na ile te zmiany były wynikiem akcesji, a na ile innych czynników,
- *Niska cena jako narzędzie kreowania przewagi konkurencyjnej* ([w:] *Pozycja polskich podmiotów rynkowych – pierwsze doświadczenia procesów integracji*. Red. A. Styś. Prace Naukowe AE nr 1170, Wrocław 2007, s. 148-155). Wychodząc od przesłanek konkurowania niską ceną w Polsce i wyodrębniając zasady skutecznej konkurencji cenowej przedstawiono rolę niskiej ceny w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej, podając liczne przykłady skutecznych działań polskich przedsiębiorstw w tym zakresie,
- *Strategie cenowe w warunkach gospodarki rynkowej w Polsce* ([w:] *Problematyka marketingu w procesie adaptacji do warunków gospodarki rynkowej w Polsce*. Red. A. Styś. Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 60-76). Przedmiotem tego tekstu była analiza i próba oceny różnych aspektów związanych z kształtowaniem strategii cenowych przez polskie przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia ceny w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej. W opracowaniu tym wykorzystano wyniki bezpośrednich wywiadów przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach.

W ostatnich latach powróciłem do badań związanym ze wspomnianym wcześniej nurtem uwarunkowań procesów cenowych, uznając, że istotna zmiana realiów polskiego rynku wpłynęła na problemy związane z rolą cen, a przede wszystkim ich postrzeganiem przez nabywców. Zająłem się kilkoma bardziej szczegółowymi problemami związanymi z cenami w procesie podejmowania decyzji przez nabywców, a mianowicie z:

- postrzeganiem informacji o cenach przez nabywców w kontekście niektórych działań promocyjnych (publikacja: *Postrzeganie informacji o cenach przez nabywców dóbr konsumpcyjnych*. Prace Naukowe UE we Wrocławiu. Nauki o zarządzaniu 2012, nr 2 (11), Wrocław 2012, s. 139-149,
- procesem różnicowania cen przez producentów i sprzedawców oraz ich efektywnością z punktu widzenia kształtowania orientacji na klienta i w procesie kreowania lojalności (publikacja: *Różnicowanie cen jako wyraz orientacji na klienta*. [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*.

Konkurencyjność i wizerunek podmiotów rynkowych. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 710. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 24, Szczecin 2012, s. 225-238,

- procesem komunikowania informacji o cenach oraz ich percepcją przez nabywców we współczesnym handlu detalicznym ze szczególnym uwzględnieniem wpływu sposobów przekazywania informacji na ich odbiór, przetwarzanie i wykorzystanie przez nabywców (publikacja: *Sposoby przekazywania informacji o cenach i ich percepcja we współczesnym handlu detalicznym*. [w:] Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Wybrane aspekty marketingu w handlu i usługach. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 776. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 31, Szczecin 2013, s. 387-402),
- hasłami promocyjnymi wykorzystywanymi przez sieci handlowe działające w Polsce, których percepcja nie była wcześniej przedmiotem badań bezpośrednich (publikacja: *Percepcja cenowych haseł promocyjnych sieci handlowych w świetle badań sondażowych*. Marketing i Rynek 2014, nr 8, s. 946-952),
- krytyczną oceną uczciwości cen w kontekście ich postrzegania przez nabywców ze szczególnym uwzględnieniem tych obszarów, w których problemy te ujawniają się w największym stopniu i mają decydujące znaczenie dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw (publikacja: *Etyczne aspekty procesu kształtowania cen w przedsiębiorstwach*. Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nauki o zarządzaniu 2013, nr 4(17), s. 184-197.

Wszystkie wymienione obszary były przedmiotem szczegółowych studiów literaturowych, a w niektórych przypadkach, także badań bezpośrednich.

Drugim nurtem badawczym, którym w miarę konsekwentnie zajmuję się od kilkunastu lat są problemy związane z kreowaniem wizerunku. Po pierwszej publikacji *Rola public relations w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej* (współautorzy M. Drewnicka i M. Sobocińska) . [w:] Marketing – przełom wieków. Paradygmaty – zastosowania. Tom II. Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 125-137, kolejne artykuły dotyczyły kreowania wizerunku państwa jako ważnego uwarunkowania procesu kreowania wizerunku przedsiębiorstwa. Do tego nurtu należą:

- *Wizerunek Polski jako uwarunkowanie procesu kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa* (współautorzy M. Drewnicka i M. Sobocińska) . Firma i Rynek 2000, nr 4 (17), s. 54-58. W tekście tym zaakcentowano różne aspekty wizerunku



Polski, które w istotny sposób wpływają na wizerunek polskich przedsiębiorstw. Wskazano też na nowe możliwości wykorzystania wizerunku Polski oraz na problemy związane z szeregiem negatywnych stereotypów związanych z postrzeganiem naszego kraju za granicą.

- *Zmiany w postrzeganiu Polski i polskich przedsiębiorstw za granicą a procesy integracyjne.* [w:] Dylematy transformacji systemowej w Polsce. Red. T. Listwan. Wyd. Forum Naukowe, Poznań – Wrocław 2005, s. 201-212. W artykule tym dokonano pewnego podsumowania procesów zachodzących w postrzeganiu Polski i polskich przedsiębiorstw za granicą w związku z wejściem naszego kraju w skład Unii Europejskiej. Wyodrębniono kluczowe problemy związane z procesem kreowania wizerunku Polski, w tym szczególnie zbytnie rozdrobnienie podmiotów zajmujących się promocją Polski za granicą i brak całościowej strategii wizerunkowej.
- *Wpływ wizerunku kraju pochodzenia na postrzeganie firm i produktów - wyniki badań europejskich* (współautor M. Daszkiewicz) [w:] Badania marketingowe w przestrzeni europejskiej. Red. K. Mazurek-Łopacińska. Prace Naukowe AE nr 1107, Wrocław 2006, s. 257-266. Celem tego tekstu było ukazanie znaczenia i zakresu wpływu wizerunku kraju pochodzenia w kontekście wyników różnych badań. Dokonano szczegółowego przeglądu poglądów na ten temat wyodrębniając czynniki wpływające na postrzeganie kraju pochodzenia ze szczególnym uwzględnieniem etnocentryzmu konsumenckiego.
- *Marka narodowa w kreowaniu wizerunku produktów* (współautor M. Daszkiewicz) [w:] Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości. Red. J. Kall i B. Sojkin. Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 540-547. W tym artykule określono uwarunkowania i znaczenie marki narodowej w procesie tworzenia wizerunku produktów.
- *Polska nijaka – w poszukiwaniu wyróżników* (współautor M. Daszkiewicz). Brief nr 86/11; 25.11-24.12.2006, (Dodatek Brief for Poland), s. 04-05. Podjęto tu próbę określenia możliwości znalezienia dobrych wyróżników Polski w sytuacji silnego akcentowania symboli ponadnarodowych na tle dokonań innych krajów w tym zakresie.
- *Symbole i wyróżniki w procesie kreowania wizerunku kraju* (współautor M. Daszkiewicz) [w:] Public relations – narzędzia przyszłości. Red. T. Soliński i D. Tworzydło. WSiIZ, Rzeszów 2007, s. 25-37. Na tle czynników wpływających na wizerunek kraju przedstawiono symbole i wyróżniki różnych krajów jako jeden z

podstawowych elementów procesu tworzenia skutecznej strategii kreowania wizerunku kraju.

- *Czy mamy szansę na marki narodowe?* (współautor M. Daszkiewicz). Brief nr 91/4; 25.04-24.05.2007 (Dodatek Brief for Poland), s. 04. Tekst ten był logiczną kontynuacją poprzednich rozważań i zawierał analizy dotyczące możliwości skutecznego wykreowania marek, które byłyby znakiem rozpoznawczym Polski w świecie.
- *Pozycja Polski na arenie międzynarodowej jako wynik celowych działań komunikacyjnych.* (współautor M. Daszkiewicz). [w:] *Pozycja polskich podmiotów rynkowych – pierwsze doświadczenia procesów integracji.* Red. A. Styś, Prace Naukowe AE nr 1170, Wrocław 2007, s. 15-27. W artykule tym dokonano pogłębionej diagnozy pozycji Polski wśród innych krajów w kontekście podejmowanych działań komunikacyjnych. Wyodrębniono kluczowe obszary związane z tworzeniem wizerunku Polski i filary, na których wizerunek kraju musi się opierać. W końcowej części artykułu na przykładzie Wrocławia przedstawiono proces kreowania wizerunku regionu i jego wpływ na wizerunek całego państwa.
- *Wykorzystanie działań marketingowych w kształtowaniu pozycji kraju na arenie międzynarodowej* (współautor M. Daszkiewicz). [w:] *Współczesny marketing. Trendy, działania.* Red. G. Sobczyk. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s.488 – 494. Artykuł ten został poświęcony znaczeniu i możliwościom wykorzystania różnorodnych działań marketingowych oraz określeniu obszarów i sposobów kreowania wizerunku krajów w kontekście ich atrakcyjności.
- *The country of origin image of companies and products in international research* (współautor M. Daszkiewicz) [w:] *Problems of Marketing Management in Globalisation.* Red. J. Dado i J. Petrovicova. Faculty of Economics Matej Bel University, Banska Bystrica 2008, s.36 – 41. W artykule tym podkreślono znaczenie kraju pochodzenia w procesie budowania przewagi konkurencyjnej.

Oprócz wizerunku państwa przedmiotem moich zainteresowań był również wizerunek miasta i regionu. Znalazło to wyraz w trzech publikacjach:

- *Znaczenie wizerunku w procesie kreowania przewagi konkurencyjnej miasta Wrocławia* (współautor M. Daszkiewicz). [w:] *Public relations w teorii i praktyce.* Red. D. Tworzydło i T. Soliński. WSiIZ, Rzeszów 2006, s. 205-214. Przedstawiono tu przykłady działań związanych z kreowaniem wizerunku przez władze Wrocławia

mające na celu poprawę sytuacji konkurencyjnej miasta. Wyodrębniono adresatów tych działań i wskazano przedsięwzięcia, na bazie których miasto Wrocław buduje i umacnia swoją przewagę względem innych polskich miast.

- *Promocja miast czy gra pozorów* (współautor M. Daszkiewicz). [w:] Problemy i wyzwania public relations w świetle badań i praktyki. Red. D. Tworzydło i Z. Chmielewski. WSiIZ, Rzeszów 2009, s. 73-86. Poruszono tu problemy związane z komunikacyjnymi aspektami kształtowania przewagi konkurencyjnej polskich miast. Rozważania były prowadzone wokół pytania o to, czy polskie miasta prowadzą systematyczną działalność promocyjną, czy też ma ona charakter doraźny i przypadkowy, a więc jest tytułową grą pozorów.
- *System identyfikacji wizualnej Dolnego Śląska w opinii mieszkańców regionu* (współautor M. Daszkiewicz). [w:] Komunikacja Rynkowa. Kultura. Perswazja. Technologia. Red. Z. Waškowski, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 209, Poznań 2011, s. 390-401. W artykule zamieszczono wyniki własnych badań jakościowych na temat systemu identyfikacji wizualnej Dolnego Śląska ze szczególnym uwzględnieniem postrzegania przez mieszkańców tego regionu nowego logo, które wówczas było wprowadzane. Na tej podstawie określono poziom znajomości systemu identyfikacji wizualnej Dolnego Śląska oraz wskazano na problemy z tym związane, a także podsumowano zastrzeżenia respondentów artykułowane w związku z nowym logo.

W nurcie dotyczącym procesu kreowania wizerunku mieszczą się także publikacje z zakresu stereotypów jako przejawu różnic kulturowych oraz wizerunku fundacji. W artykule *Stereotypes and behavioural patterns as a manifestation of cultural diversity of European countries* ([w:] Marketing communication in Europe of multiple language cultures. Red. G. Światowy. Publishing House of Wrocław University of Economics, Wrocław 2009, s. 96-102) przedstawiono niektóre stereotypy (narodowościowe, religijne, płciowe i dotyczące modelu rodziny) oraz wzorce zachowań, które są przyczyną różnic kulturowych między krajami europejskimi. Wyodrębniono czynniki podtrzymujące stereotypowe myślenie i stymulujące utrzymywanie się odrębnych wzorców zachowań. Na wybranych przykładach wskazano na ich kontekst historyczny i społeczny.

Z kolei w tekście *Wykorzystanie komunikacji marketingowej w kreowaniu wizerunku polskich fundacji* ((współautor M. Daszkiewicz). [w:] Komunikacja rynkowa. Ewolucja, wyzwania, szanse. Red. B. Pilarczyk i Z. Waškowski. Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 135, Poznań 2010, s. 328-337) przedstawione zostały działania komunikacyjne podejmowane

przez polskie fundacje w procesie kreowania wizerunku wraz z ich uwarunkowaniami i efektami marketingowymi. Omówiono szeroki wachlarz form i narzędzi komunikacyjnych, które są wykorzystywane przez fundacje na rynku polskim. Poruszone zostały zagadnienia dotyczące kształtowania ich tożsamości związanej z kreowaniem wyróżników, a także cech i elementów identyfikacji, łącznie z nazwami fundacji i stosowanymi przesłaniami komunikacyjnymi.

Ważnym obszarem badań był również problem kształtowania relacji z klientami, dzięki którym przedsiębiorstwom udaje się utrzymać lojalność klientów i w konsekwencji uzyskać przewagę konkurencyjną. Znalazło to wyraz w pięciu publikacjach:

- *Działania komunikacyjne przedsiębiorstw w kształtowaniu relacji z klientami* (współautor M. Daszkiewicz). Prawo – Zarządzanie – Ekonomia. Wyd. Izba Gospodarcza – Ciepłownictwo Polskie. Wrocław 2006, s. 21-26. W artykule wyodrębniono czynniki, będące źródłem sukcesu w relacjach przedsiębiorstw z klientami, zwrócono uwagę na znaczenie wizerunku firmy, w tym szczególnie na jej działalność w sferze społecznej, omówiono zakres komunikacji z nabywcami i znaczenie kreowania ich lojalności. Podsumowanie rozważań stanowi opis podstawowych problemów związanych z tworzeniem zintegrowanych systemów zarządzania relacjami z klientami.
- *Relacje z klientami w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*. Prace Naukowe AE (współautor M. Daszkiewicz). [w:] Problemy teorii i praktyki marketingu. Prace Naukowe nr 33 UE we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 94-106. Artykuł ten stanowił kontynuację poprzedniego, a szczególną uwagę zwrócono na korzyści wynikające z wprowadzenia zintegrowanych systemów zarządzania relacjami z klientami.
- *Koncepcja Fair Trade jako forma kształtowania relacji partnerskich*. [w:] Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu. Red. G. Rosa i A. Smalec. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 558, Szczecin 2009, s. 172-179. W artykule zostały zaprezentowane zasady koncepcji fair trade na tle innych programów mających na celu aktywizację słabiej rozwiniętych regionów. Ukazano znaczenie i perspektywy tego ruchu zwracając również uwagę na kontrowersje, które budzi, konkludując jednocześnie, że fair trade jest lepszą formą od bezpośrednich programów pomocowych.



- *Komunikacja z klientami w praktyce polskich spółek kolejowych na rynku przewozów pasażerskich* [w:] Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania konsumentów – trendy i kierunki zmian. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 660. Ekonomiczne problemy usług nr 72, Szczecin 2011, s. 401-411. Celem artykułu było przedstawienie procesu nawiązywania, utrzymywania i rozwijania komunikacji z klientami w polskich spółkach kolejowych. Wskazano na trudności w związku z wyjątkowo skomplikowanymi relacjami między poszczególnymi spółkami, dublowaniem się działań, niestabilnością oferty przewozowej i braku długofalowej strategii. W tekście przedstawiono wiele przykładów świadczących o tym, że polskie koleje popełniają błędy w zakresie komunikacji ze swoimi klientami i nie wykorzystują potencjału, jaki tkwi w tej dziedzinie działalności.
- *Wpływ komunikacji nieformalnej w Internecie na zachowania nabywców i działania przedsiębiorstw* (współautor M. Daszkiewicz). Handel wewnętrzny. Wrzesień-październik 2012, Perspektywy rozwoju marketingu, tom III: Wyzwania praktyki, s. 182-191. Celem tego artykułu było określenie wpływu komunikacji nieformalnej w Internecie na zachowania nabywców z uwzględnieniem uwarunkowań, motywów oraz sposobów komunikowania konsumentów w przestrzeni wirtualnej. Podjęta została próba nakreślenia obszarów i możliwości działań przedsiębiorstw związanych z komunikacją nieformalną nabywców.

Oprócz wymienionych pozycji w swoim dorobku posiadam kilka artykułów z różnych obszarów działań marketingowych. Należą do nich:

- *Czynniki determinujące strukturę organizacyjną służb marketingowych w przedsiębiorstwach wieloinstancyjnych* (współautor: D. Sobotkiewicz). Prace Naukowe AE nr 1029, Wrocław 2004, s. 52-60. W artykule tym zwrócono uwagę na złożoność procesu wyboru optymalnej struktury organizacyjnej sfery marketingu w przedsiębiorstwie i dokonano analizy najważniejszych czynników wpływających na wybór określonej struktury organizacyjnej.
- *Marketingowe uwarunkowania rozwoju w kontekście procesów integracyjnych - przykład Przedsiębiorstwa Polskie Koleje Państwowe* (Prace Naukowe AE nr 1046, Wrocław 2004, s. 161-171). W tekście tym zdiagnozowano działania marketingowe przedsiębiorstwa Polskie Koleje Państwowe w porównaniu z kolejami w innych krajach europejskich, jak również podjęto próbę wskazania obszarów, których rozwój

umożliwi sprostanie wyzwaniom współczesnego rynku, na którym, w sektorze przewozów pasażerskich, konkurencja jest szczególnie nasiloną.

- *Marketingowe aspekty działań społecznych na przykładach polskich fundacji* (współautor M. Daszkiewicz). [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 473. Ekonomiczne problemy usług nr 12. Szczecin 2007, s. 92-99. W artykule tym przedstawiono możliwości, sposoby i korzyści płynące z wykorzystania marketingu w działaniach społecznych. Zwrócono też uwagę na marketingowe aspekty działań polskich fundacji, które mogą adaptować filozofię marketingu do realizacji swoich celów.

Oprócz tego byłem współautorem podręczników akademickich:

- *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*. Red. K. Mazurek-Łopacińska (współautor). Wydawnictwo AE. Wrocław 1998, 1999, wyd. poszerzone i uaktualnione 2002 (autorstwo punktu 4.2. *Analiza czynnikowa* i rozdziału 8. *Badanie cen*).
- *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*. Praca zbiorowa pod redakcją K. Mazurek-Łopacińskiej (współautor). Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2005 (autorstwo rozdziału 9. *Badanie cen*).
- *Marketing. Zagadnienia podstawowe* (współautor D. Sobotkiewicz). Placet, Warszawa 2006 (autorstwo 6 na 9 rozdziałów).
- *Marketing. Teoria i przykłady* (współautorzy: M. Daszkiewicz i D. Sobotkiewicz). Placet, Warszawa 2010 (autorstwo lub współautorstwo 7 na 13 rozdziałów).
- *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Praca zbiorowa pod redakcją K. Safina (współautor). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012 (autorstwo punktu 4.7. *Marketingowa koncepcja zarządzania MSP. Istota i zasady*).

W sumie od uzyskania stopnia doktora byłem autorem lub współautorem 65 publikacji, w tym 3 monografii, 5 podręczników akademickich, 53 artykułów naukowych oraz czterech opracowań o charakterze popularno-naukowym. Wykaz wszystkich publikacji zamieszczono w kolejnym załączniku. Liczba cytowań według Google Scholar wynosi 46, a Indeks Hirscha według systemu Publish or Perish wynosi 3.

4. Osiągnięcie wynikające z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. nr 65, poz. 595 ze zm.):

**Paweł Waniowski: *Marketingowe zarządzanie ceną w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, 270 s. Recenzenci: prof. dr hab. Grzegorz Karasiewicz i prof. dr hab. Jan W. Wiktor**

#### 4.1. Przesłanki podjęcia tematu

Przedmiotem pracy są różne obszary marketingowego zarządzania ceną rozgrywające się zarówno w przedsiębiorstwach, jak i wśród nabywców dóbr i usług. Autor reprezentuje podejście holistyczne, co oznacza, że proces ten tworzy pewną złożoną całość, podlegającą pewnym prawidłowościom, której nie można sprowadzać tylko do sumy ich części składowych. Ostateczne decyzje cenowe są efektem wielu działań podejmowanych, przy uwzględnieniu różnych uwarunkowań, przez ośrodki decyzyjne wewnątrz przedsiębiorstwa, które nie zawsze efektywnie ze sobą współpracują.

Jednak, chociaż procesy kształtowania decyzji cenowych w przedsiębiorstwach stanowią obszerny, wielopłaszczyznowy obszar powiązanych ze sobą działań, to stosunkowo rzadko stanowią przedmiot badań naukowych. Problem ten dotyczy nie tylko piśmiennictwa polskiego. W badaniach zachodnich problematyka cen również wydaje się niedoceniana. Empiryczne badanie ujawniło, że spośród wszystkich artykułów publikowanych w głównych amerykańskich czasopismach marketingowych jedynie niecałe 2% dotyczyło cen<sup>1</sup>.

W polskim piśmiennictwie z zakresu zarządzania po roku 1989 ukazało się zaledwie kilkanaście specjalistycznych opracowań zwartych poświęconych wyłącznie problemom marketingowego zarządzania cenami. Cena jest co prawda obecna w pozycjach traktujących o zarządzaniu marketingowym w ogóle, ale w porównaniu z innymi instrumentami marketingowymi, zainteresowanie badaczy jest bardzo skromne. Bardzo wymiernym potwierdzeniem tej tezy może być analiza ilości artykułów poświęconych tylko cenom w cyklicznych wydawnictwach z zakresu marketingu. W czasopiśmie branżowym, *Marketing i Rynek*, w latach 2003-2013 cena była głównym przedmiotem zainteresowania autorów zaledwie 7 artykułów na ogólną liczbę ponad 730 opublikowanych. Podobnie jest w innych publikacjach specjalistycznych z zakresu marketingu, w tym badań marketingowych.

---

<sup>1</sup> N. Malhorta, *The impact of the academy of marketing science on marketing scholarship—An analysis of the research published in JAMS*, Journal of the Academy of Marketing Science 1996, No 24(4), s. 291–298.

Niedostatek opracowań naukowych nie oznacza jednak, że problemy związane z cenami pomijane są w badaniach podejmowanych przez same przedsiębiorstwa. Różnego rodzaju analizy cen należą do najczęściej realizowanych przez polskie firmy obszarów badawczych, a tendencję tę należy uznać za trwałą<sup>2</sup>. Dotyczy to również problemu marketingowego zarządzania ceną, który jest częścią wielu różnych procesów zachodzących w organizacjach gospodarczych. Doprowadzenie do sprzedaży produktów po najlepszej, w danych warunkach rynkowych, cenie jest ostatecznym sprawdzianem umiejętności decyzyjnych menedżerów, tym bardziej, że rosnące tempo zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw stawia przed nimi coraz większe wymagania. Należy też zaakcentować bezpośredni wpływ cen na przychody przedsiębiorstw oraz wysoką elastyczność tego instrumentu marketingu-mix.

Znaczenie różnych aspektów marketingowego zarządzania cenami wynika również z tego, że coraz rzadziej podmioty gospodarcze mają możliwość stosowania cen jednolitych dla wszystkich nabywców. Zróżnicowanie cen jest coraz większe i, co najważniejsze, akceptowane przez nabywców, spośród których niektórzy chcą zapłacić wielokrotnie więcej za wyższą jakość lub za szczególny standard świadczonej usługi nawet, jeśli nie znajduje to odbicia w różnicach w kosztach produkcji i sprzedaży. Trzeba równocześnie podkreślić, że zmiana jednej ceny może wywołać zmiany popytu nie tylko na ten produkt, ale również na dobra komplementarne lub substytucyjne. Zmiana ceny, w większym stopniu niż inne działania (np. zmiana poziomu obrotów czy też kosztów), wpływa na zmiany zysków. Z drugiej jednak strony, zmiany cen bezpośrednio wpływają na postrzeganą atrakcyjność danej oferty, a pewne tradycyjne zwyczaje nabywców, za którymi idą konkretne zachowania zakupowe, powodują, że nie zawsze zmiany cen można przeprowadzić z optymalną, z punktu widzenia firmy, częstotliwością.

#### 4.2. Cel, proces badawczy, hipotezy, zakres pracy

Podstawowym celem książki *Marketingowe zarządzanie ceną w przedsiębiorstwie* było przedstawienie różnych aspektów procesu marketingowego zarządzania cenami składającego się z decyzji strategicznych i operacyjnych wraz z jego uwarunkowaniami i skutkami. W warstwie teoretycznej celem było również uporządkowanie rozproszonej wiedzy z zakresu podejmowania decyzji cenowych w wybranych obszarach. Celem empirycznym

---

<sup>2</sup> Zob. J. Garczarczyk, M. Mocek, *Badania marketingowe i prognozowanie w zarządzaniu firmą – ekspansja czy regres?* [w:] *Badania marketingowe – skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Praca zbiorowa pod red. K. Mazurek-Łopacińskiej. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 97, Wrocław 2010, s. 21-22.



była natomiast identyfikacja i ocena obszarów decyzji cenowych na podstawie badań polskich przedsiębiorstw.

Proces marketingowego zarządzania ceną został potraktowany jako obszerny, wielopłaszczyznowy, logiczny ciąg działań składający się z wielu części składowych, za realizację których odpowiedzialne są różne ośrodki decyzyjne w przedsiębiorstwie. Dotychczasowe opracowania teoretyczne, a przede wszystkim badania empiryczne dotyczące polskich przedsiębiorstw, rzadko uwzględniały tak szeroką perspektywę i koncentrowały się jedynie na wybranych zagadnieniach. Biorąc to pod uwagę przyjęto następujące hipotezy badawcze:

1. W gospodarce rynkowej cena jest istotnym kryterium wyboru zarówno dla producentów, jak i sprzedawców a także dla nabywców dóbr i usług. Dotyczy to wszystkich bez wyjątku procesów rynkowych, choć różne jest natężenie wpływu ceny,
2. Procesy cenowe we współczesnych przedsiębiorstwach są coraz bardziej zróżnicowane, a poszczególne problemy związane z cenami mają w różnych przedsiębiorstwach różne znaczenie, dlatego też trudno o skonstruowanie jednoznacznych modeli. Różnorodność ta widoczna jest zarówno w zakresie podziału kompetencji w zakresie ustalania cen jak i stosowanych metod i strategii a także w zarządzaniu ceną na poziomie operacyjnym,
3. W odniesieniu do różnych produktów i różnych sytuacji rynkowych różny jest stopień wrażliwości nabywców na poziom i strukturę cen,
4. Zróżnicowana jest skłonność producentów i sprzedawców do aktywnego operowania instrumentami cenowymi,
5. Marketingowe zarządzanie cenami w polskich przedsiębiorstwach jest coraz bardziej podobne do analogicznych procesów zachodzących w przedsiębiorstwach zachodnich. Podobieństwo to widoczne jest zarówno w obszarze kompetencyjnym, jak i narzędziowym, a ewentualne różnice wynikają przede wszystkim z odmiennych uwarunkowań zewnętrznych,
6. W związku z rosnącym tempem zmian w otoczeniu i koniecznością podejmowania coraz szybszych decyzji, rośnie znaczenie bieżących decyzji cenowych, które mogą spowodować szybką zmianę zachowań nabywców wobec danej oferty,

7. Na zarządzanie ceną w przedsiębiorstwie wpływ ma wiele różnych czynników ekonomicznych, psychologicznych, społeczno-kulturowych i prawnych, spośród których wiele pozostaje w całości poza kontrolą danej firmy.

Weryfikacja powyższych hipotez została dokonana zarówno na płaszczyźnie teoretycznej jak i empirycznej. Część teoretyczna pracy została oparta na rozległych studiach literaturowych, w których wykorzystano przede wszystkim metodę analizy porównawczej w celu syntezy zebranego materiału literaturowego, w konsekwencji dążąc do refleksji teoretyczno-metodologicznej. W warstwie empirycznej wykorzystano wyniki przeprowadzonych dwukrotnie w roku 1995 i w roku 2008 badań ankietowych oraz wywiadów pogłębionych z przedstawicielami przedsiębiorstw, odpowiedzialnymi za kształtowanie cen. Decydując się na metodę ankietową uznano, że pozwoli ona na uzyskanie wiarygodnych wyników m.in. ze względu na możliwość wykorzystania relatywnie dużej próby badawczej. Dlatego też w badaniu z 1995 roku uwzględniono 186, a w roku 2008 w próbie znalazło się aż 575 przedsiębiorstw. Zastosowano dobór celowy, a podstawowym kryterium doboru próby była wielkość przedsiębiorstw, mierzona liczbą zatrudnionych a także rodzaj podejmowanej działalności. Zastosowano metodę wnioskowania indukcyjnego, typowego dla nauk o zarządzaniu.

Badanie ankietowe z roku 2008 zostało w latach 2009-2012 uzupełnione bezpośrednimi wywiadami pogłębionymi przeprowadzonymi w wybranych przedsiębiorstwach. Metodę tę zastosowano ze względu na rosnące znaczenie badań jakościowych, które pozwalają nie tylko lepiej zrozumieć naturę analizowanych zjawisk, ale też wykorzystać mechanizm projekcji<sup>3</sup>. O ile na podstawie badań ankietowych zidentyfikowano zachowania przedsiębiorstw w zakresie podejmowania decyzji cenowych i poznano ich aspekty ilościowe, o tyle celem wywiadów było wyodrębnienie przyczyn tych zachowań. Umożliwiały one również dotarcie do motywów decydentów, leżących u podstaw danej decyzji cenowej. W związku z tym możliwa była właściwa ich interpretacja, jak również usytuowanie ich w całym spektrum decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwach, których częścią są decyzje cenowe.

W wywiadach pogłębionych w dużo większym stopniu niż w badaniach ankietowych możliwe było traktowanie decyzji cenowych jako procesu tworzącego spójną całość. Badanie ankietowe oparte było na kwestionariuszu składającym się z wielu pytań dotyczących

---

<sup>3</sup> K. Mazurek-Łopacińska, *Tendencje i kierunki w badaniach marketingowych* [w:] *Badania marketingowe. Metody, tendencje, zastosowania*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1004, Wrocław 2003, s. 19.



poszczególnych zagadnień, a całościowe spojrzenie na proces kształtowania cen w przedsiębiorstwach uzyskano dopiero w wywiadach pogłębionych. Nie bez znaczenia było też to, że w badaniach ankietowych wykorzystano głównie pytania zamknięte i istniało ryzyko sugerowania wyboru przez określoną kompozycję wariantów odpowiedzi, czego uniknięto w wywiadach pogłębionych.

Praca składa się z czterech rozdziałów, z których w dwóch pierwszych zaprezentowano wyniki studiów teoretycznych, a w dwóch kolejnych przede wszystkim wyniki badań empirycznych.

W rozdziale pierwszym cenę potraktowano jako jeden z kluczowych obszarów decyzyjnych współczesnych przedsiębiorstw. Zwrócono uwagę na miejsce ceny w koncepcjach marketingowych, proces kształtowania decyzji cenowych, cele użycia ceny jako zmiennej zależnej oraz różnice w zarządzaniu ceną w zależności od specyfiki danego rynku. Zaakcentowano także problemy zmian cen i ich częstotliwość, uwarunkowania procesów cenowych, a także na prawne aspekty kształtowania cen w przedsiębiorstwach. W związku z tym, że decyzje cenowe powinny być podejmowane na podstawie szeregu, coraz bardziej szczegółowych, informacji, przedstawiono niektóre metody badań cen, koncentrując się na wykorzystaniu wtórnych źródeł informacji oraz na analizie skłonności nabywców do akceptacji danej ceny a także na ocenie prawdopodobieństwa zakupu po danej cenie.

Rozdział drugi został poświęcony kluczowym, według opinii autora, obszarom marketingowego zarządzania cenami. Dokonano więc analizy i interpretacji znaczenia ceny w odniesieniu do różnych aspektów procesu zarządzania produktem ze szczególnym uwzględnieniem kształtowania cen produktów prestiżowych i promocyjnych. Następnie przedstawiono sposoby przekazywania informacji o cenach i ich percepcji przez nabywców na tle wiedzy nabywców o cenach oraz z uwzględnieniem różnych działań marketingowych. W związku z coraz większym znaczeniem problemu uczciwości w relacjach między różnymi podmiotami we współczesnej gospodarce, zwrócono też uwagę na uczciwość cenową w relacjach między przedsiębiorstwami a ich nabywcami.

W dwóch kolejnych rozdziałach zawarto wyniki badań własnych, które zostały zaprezentowane na tle innych, wcześniejszych badań a w niektórych przypadkach odniesione do koncepcji teoretycznych. W rozdziale trzecim skoncentrowano się na analizie różnych aspektów marketingowych procesów cenowych w polskich przedsiębiorstwach, a także dokonano oceny ich skutków. Procesy te zostały potraktowane jako ciąg działań angażujących różne podmioty decyzyjne i mające spełniać założone wcześniej cele. Uwzględniono te obszary zarządzania przedsiębiorstwem, które mają wpływ na proces

kształtowania cen. Szczególną uwagę zwrócono na podział kompetencji w zakresie ustalania cen, na stosowane metody oraz strategiczne wybory cenowe dokonywane przez przedsiębiorstwa.

W ostatnim, czwartym rozdziale przedstawiono wyniki badań i analiz dotyczących operacyjnych aspektów decyzji cenowych. Zaprezentowano techniki promocji cenowych stosowane przez polskie przedsiębiorstwa, problemy decyzyjne związane z różnicowaniem cen, założenia strategii downsizingu oraz praktyczne aspekty stosowania rabatów cenowych. W tej części pracy rozważania oparto na przykładach praktycznych rozwiązań stosowanych w polskich przedsiębiorstwach, odnosząc je do innych możliwych rozwiązań lub ukazując różnice w technikach wykorzystywanych w Polsce i w innych krajach.

#### 4.3. Wyniki i wnioski

Na podstawie studiów teoretycznych i zebranych informacji empirycznych można zauważyć pewną ewolucję poglądów dotyczących wiedzy niezbędnej do racjonalnego kształtowania optymalnych cen, jak i opinii dotyczących ceny w kompozycji instrumentów marketingowych i jej znaczenia dla efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. W szczególności zauważyć można coraz lepsze dopasowanie cen do wymagań rynków docelowych oraz znaczący udział elementów cenowych w strategiach pozycjonowania. Nie bez znaczenia jest też fakt, że dokonanie zmiany w poziomie i strukturze cen nie wymaga ponoszenia tak znaczących nakładów, jak w przypadku innych instrumentów. Nie oznacza to jednak, że nie ponosi się żadnych nakładów. To właśnie najtrudniej przebija się do świadomości decydentów, którzy nadal nie uświadamiają sobie, że w procesie zarządzania cenami ponosi się koszty, choć na ogół relatywnie niewielkie w stosunku do innych działań marketingowych. Jednak w przyszłości koszty te mogą być znacząco wyższe, co będzie związane z coraz kosztowniejszym procesem pozyskiwania informacji niezbędnych do kształtowania decyzji cenowych.

Na bazie studiów literaturowych w pracy wyodrębniono wiele prawidłowości i uogólnień dotyczących zarządzania cenami w przedsiębiorstwach i ich postrzegania przez nabywców. Zwrócono szczególną uwagę na to, że strategia cenowa przedsiębiorstwa będzie tym skuteczniejsza, im lepszy będzie sposób komunikowania każdej zmiany otoczeniu, przy czym postrzeganie cen w dużym stopniu zależy od aktualnej sytuacji rynkowej i kontekstu, w jakim dana cena jest prezentowana. Ze względu na zróżnicowanie procesów rynkowych trudno proces kształtowania cen w przedsiębiorstwach sprowadzić do jednego modelu, choć na podstawie analiz empirycznych można stwierdzić, że większość tych procesów wykazuje

podobieństwo do modelu zaproponowanego przez J. Urbany'ego (przedstawionego w punkcie 1.1.2). Zwraca on uwagę zarówno na strategiczny, jak i operacyjny wymiar zarządzania ceną, uwzględniając najistotniejsze uwarunkowania, choć stosunkowo słabo akcentuje komplementarność ceny z innymi instrumentami marketingu-mix.

W licznych opracowaniach zwraca się uwagę na zależność między ceną a fazą w cyklu życia produktu. Nie zawsze można ją jednoznacznie zidentyfikować. Różnie postrzegana jest też relacja między ceną a marką w zależności od tego, czy chodzi o markę własną danej sieci czy też narodową, dla której ważną rolę odgrywa kraj jej pochodzenia. Niedostosowanie ceny produktu do fazy w cyklu jego życia i wizerunku jego marki jest częstą przyczyną stosowania cen zaniżonych lub zawyżonych, a w konsekwencji niższych przychodów i zysków. Cena jest również ściśle powiązana z jakością, aczkolwiek podkreśla się też subiektywne pojmowanie jakości w zależności od cech nabywców. Podobny związek występuje też w relacji między poziomem cen a stosowanymi systemami dystrybucji. Gdy jeden produkt sprzedawany jest przez różne kanały dystrybucji konieczna jest indywidualizacja decyzji cenowych w odniesieniu do każdego z nich, choć, gdy elastyczność cenowa jest bardzo niska, sprawdza się również stosowanie ceny jednolitej. Różne kanały dystrybucji łączą się również z odmienną percepcją cen przez nabywców. Widać to w przypadku kanałów internetowych, w których większe ryzyko zakupu rekompensowane jest przez niższe ceny. Badania jednak nie zawsze potwierdzają, że nabywcy poszukują w Internecie niższych cen niż w handlu tradycyjnym, a coraz częściej zdarza się stosowanie strategii cenowych nie uwzględniających różnic w kosztach obsługi obu tych kanałów.

Jak wynika z przedstawionych wyników badań, współcześni nabywcy stosunkowo słabo znają ceny nawet produktów częstego zakupu, jednak akcentują problem ich uczciwości. Kwestia ta staje się coraz istotniejsza w związku z dynamicznym rozwojem nowych zjawisk w sferze konsumpcji, które m.in. akcentują symboliczne znaczenie produktów, co utrudnia optymalną ich wycenę. Jednak jeszcze ważniejszym trendem jest szybki rozwój mediów i portali społecznościowych, umożliwiających m.in. wymianę informacji o cenach na niespotykaną wcześniej skalę. Do tej pory przedsiębiorstwa rzadko uwzględniały znaczenie komunikacji nieformalnej w tym zakresie, koncentrując się na tradycyjnych technikach komunikacyjnych, których znaczenie spada w szybkim tempie. Można przypuszczać, że będzie to szczególnie istotny problem badawczy w najbliższej przyszłości.

W literaturze przedmiotu, jak dotąd, spotyka się raczej badania związane z procesem podejmowania decyzji cenowych w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Dlatego też w

zaprezentowanych wynikach badań własnych uwzględniono przedsiębiorstwa różnej wielkości, w tym również najmniejsze. Duża reprezentacja w próbie badawczej mikro- i małych przedsiębiorstw (które były często pomijane ze względu na ograniczone możliwości stosowania wielu metod i mało zróżnicowane działania), pozwoliła na stwierdzenie, że większość funkcji realizowanych w największych podmiotach występuje również w mikroprzedsiębiorstwach, choć w ograniczonym zakresie i w ramach innego podziału kompetencji. Najmniejsze przedsiębiorstwa, niekiedy o charakterze rodzinnym, a więc ze specyficznym układem zależności kompetencyjnych, starają się wykorzystywać możliwości, jakie daje im elastyczne zarządzanie cenami swoich produktów, oparte na wiedzy i doświadczeniu. Ze względu na to, że w takich firmach proces zarządzania jest skoncentrowany, również zarządzanie cenami jest traktowane jako sekwencja następujących po sobie działań, a nie, jak to się zdarza w największych organizacjach, jako zespół autonomicznych decyzji, nie zawsze ze sobą powiązanych. Na podstawie badań można jednak zauważyć, że niektóre działania, szczególnie najbardziej kosztowne, relatywnie rzadziej występują w najmniejszych przedsiębiorstwach. Tak dzieje się z poszukiwaniem informacji niezbędnych do podejmowania decyzji cenowych. O ile w przypadku źródeł wtórnych różnice w intensywności poszukiwania informacji w zasadzie nie występują, o tyle badania popytu i analizy cen produktów konkurencyjnych są znacznie częściej wykorzystywane przez większe przedsiębiorstwa. Zwraca uwagę również znaczące skracanie się horyzontu czasowego podejmowania decyzji cenowych. Spada odsetek firm preferujących podejmowanie tych decyzji w dłuższej perspektywie a rośnie liczba tych, które traktują ceny bardziej jako element zarządzania operacyjnego niż strategicznego.

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat bardzo istotne zmiany nastąpiły w obszarze podziału kompetencji wewnątrz przedsiębiorstwa w zakresie decyzji cenowych. Występuje tendencja do przekazywania przynajmniej niektórych uprawnień niższemu szczeblom zarządzania lub nawet bezpośrednim sprzedawcom. Ta decentralizacja może okazać się istotnym kluczem do podejmowania lepszych decyzji cenowych w przyszłości w związku ze znaczną wrażliwością nabywców na ceny i zmiennością ich postaw w zależności od zmian w ich sytuacji ekonomicznej, a także od uwarunkowań psychologicznych i społeczno-kulturowych. W tej sytuacji każda niedokładność w poziomie ustalonej ceny będzie skutkowałą co najmniej utratą części zysków.

W badaniach empirycznych zidentyfikowano także podstawową metodę stanowienia cen w polskich przedsiębiorstwach. Najczęściej stosowana jest metoda oparta o relacje między popytem a ceną, która swoją popularność buduje głównie kosztem znacznie

rzadszego niż dawniej stosowania metody opartej o koszty produkcji i sprzedaży. Podkreślić trzeba, że stosowanie konkretnej metody jest suwerennym wyborem przedsiębiorstw, choć zależy również od uwarunkowań zewnętrznych. W obrębie każdej z metod przedsiębiorstwa poszukują nowych rozwiązań, a w konsekwencji starają się, przynajmniej w pewnym stopniu, uwzględniać zarówno koszty, jak i możliwe zmiany popytu oraz ceny dóbr i usług konkurencyjnych.

Analiza strategicznych wyborów cenowych polskich przedsiębiorstw pozwala na stwierdzenie, że większość firm stosuje strategię cen neutralnych, ograniczając konkurencję cenową na rzecz konkurowania w innych obszarach. Strategiczne decyzje cenowe są jednak bardzo zróżnicowane nawet w obrębie jednej branży czy też wśród pozornie bardzo podobnych do siebie przedsiębiorstw.

Wyrazem dostosowywania poziomu i struktury cen do aktualnych warunków rynkowych są promocje cenowe i downsizing, ale przede wszystkim różnicowanie cen w zależności od różnych kryteriów. Zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw różnicuje swoje ceny we wszystkich ogniwach kanałów dystrybucji. W niektórych przypadkach strategie cenowe ustępują wręcz miejsce różnicowaniu cen ze względu na elastyczność procesów cenowych i dążenie do reagowania na bieżące zmiany w relacjach podaży-popytowych.

Badane przedsiębiorstwa, stosując coraz bogatszy wachlarz metod i technik w procesie zarządzania swoimi cenami uwagę zwracają na znaczenie uwarunkowań zewnętrznych. Wydaje się bowiem, że traktowanie ceny jako ważnego elementu procesu zarządzania przedsiębiorstwem będzie zależało przede wszystkim od tego, jakie będzie znaczenie ceny w aktualnych realiach rynkowych. W tym kontekście przedsiębiorstwa akcentują liczne uwarunkowania bezpośrednio lub pośrednio wpływające zarówno na sam proces stanowienia cen, jak i na swobodę wyboru przedsiębiorstw w tym zakresie. Każde ograniczenie mechanizmu rynkowego ma swoje konsekwencje również w osłabieniu funkcji spełnianych przez ceny w przedsiębiorstwach.

Jednak mimo istnienia grupy przedsiębiorstw, których strategie cenowe są trudne do identyfikacji, a ich działania mało wyraziste, to większość polskich podmiotów rynkowych traktuje cenę jako instrument o rosnącym znaczeniu w procesie zarządzania zarówno na szczeblu strategicznym, jak i operacyjnym. Jest to cecha niezależna od wielkości przedsiębiorstw, choć trzeba jeszcze raz podkreślić różne możliwości kształtowania cen w małych i dużych organizacjach.

*Paweł Branisowski*