9.1. Wprowadzenie

W poprzednich rozdziałach przedstawiliśmy sposób określania cen optymalnych. Nie zajmowaliśmy się tym, kto podejmuje decyzje cenowe, jak ceny są komunikowane, jak siły sprzedaży nakłaniają klientów do zapłacenia ustalonych cen czy też jak faktyczne zachowania cenowe w przedsiębiorstwie są nadzorowane.

Ostatnimi laty obserwujemy, że świadomość problematyki realizacji mocno wzrosła. Zarządzaniu cenami poświęca się coraz więcej uwagi, także na najwyższym szczeblu zarządzania. Szczególnie rzuca nam się w oczy, że dyrektorzy generalni coraz intensywniej troszczą się o zagadnienia polityki cenowej i cenowej dyscypliny. Ostateczny zysk, będący rezultatem zarządzania cenami, zależy przynajmniej w równie dużym stopniu od skutecznej realizacji, co od profesjonalizmu na wcześniejszych etapach cenowych strategii, analiz i decyzji. Powiedzenie „możesz wymyślić najlepszą strategię, ale to nie obmyślenie, lecz realizacja załatwia 90% wyników" obowiązuje również w zarządzaniu cenami.

W tym rozdziale zajmiemy się następującymi zagadnieniami:

- odpowiedzialnością,
- sprzedażą/siłami sprzedaży,
- komunikowaniem cen oraz
- kontrolingiem cenowym.

9.2. Podział odpowiedzialności w zarządzaniu cenami

Pytanie, kto ustala ceny czy też, kto ostatecznie podejmuje decyzje cenowe, w większości przedsiębiorstw wywołuje zakłopotanie. W wielu firmach nie jest jasno ustalone, kto podejmuje jakie decyzje cenowe, kto ma ostatnie słowo czy też kto ponosi odpowiedzialność za decydujący czynnik zysku, jakim jest cena. Również w piśmiennictwie trudno o rozstrzygnięcia. Freiling i Wölting [1, s. 420] piszą: „W piśmiennictwie poświęconym zarządzaniu cenami sporadycznie można znaleźć wskazówki dotyczące konieczności zorganizowania tego procesu". Dutta, Zbaracki i Bergen [2] oraz Wiltinger [3] są tu wyjątkiem. Jeśli spojrzymy na profesjonalną organizację wszystkich etapów procesu zarządzania cenami jak na umiejętność, która w sensie podejścia zorientowanego na zasoby pozwala uzyskać przewagę konkurencyjną, to fakt, że uregulowaniu kwestii odpowiedzialności nie poświęca się więcej uwagi, doprawdy zadziwia [4].

Zasadniczo uregulowania struktury i przebiegu procesów mają służyć temu, aby zadania w ramach procesu zarządzania cenami realizowane były efektywnie, systematycznie i powtarzalnie. Decyzje cenowe muszą być podejmowane przez jednoznacznie zdefiniowaną kadrę kierowniczą czy pracowniczą. Do tego potrzebne są najróżniejsze informacje, które muszą być dostarczane przez odpowiedzialne za nie działy.

Struktura organizacyjna definiuje i deleguje zadania i kompetencje na pracowników i działy, rozgranicza jednostki organizacyjne i określa wzajemne relacje między nimi. Rozdział zadań powinien przy tym wynikać z etapów procesu zarządzania cenami. Podejście procesowe zakłada, że nie chodzi o wyizolowaną optymalizację cen, ale o stworzenie całego procesu budowania łańcucha wartości, obejmującego planowanie, realizację i kontrolę licznych działań ukierunkowanych na cenę i wynik. Celem stworzenia struktury organizacyjnej jest możliwie duże powiązanie kompetencji cenowych przy jednoczesnym delegowaniu koniecznej swobody decyzyjnej na pracowników czy działy (np. filie zagraniczne, siły sprzedaży itp.), bezpośrednio kontaktujące się z klientem. *Delegowanie kompetencji związanych z decyzjami cenowymi* prowadzi do zróżnicowania procesu zarządzania cenami i włączania w niego różnych działów. Wynikające z tego problemy muszą zostać rozwiązane za pomocą jasnego podziału kompetencji bądź stworzenia koordynującego stanowiska menedżera lub działu ds. polityki cenowej.

9.2.1. Definiowanie zadań

Różnorodne zadania, z którymi należy się uporać podczas zarządzania cenami, można unaocznić przyjętą przez nas perspektywą procesową. Na rysunku 9.1 widać schemat czterech etapów, którymi są: strategia, analiza, decyzja i realizacja.