

**Wiesław Ciechomski, Szymon Strojny**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## **UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA CENAMI W KANAŁACH DYSTRYBUCJI**

**Streszczenie:** Artykuł poświęcony jest roli cen jako narzędzia zarządzania kanałami dystrybucji. W pierwszej jego części analizie poddano czynniki wpływające na poziom cen oraz scharakteryzowano alternatywne strategie cenowe realizowane przez przedsiębiorstwa. Cena, w odróżnieniu od produktu, dystrybucji i promocji, jest jedynym instrumentem marketingu mix, który bezpośrednio wpływa na przychody ze sprzedaży i zyski. Pozostałe z wymienionych narzędzi są oczywiście również bardzo ważne dla rynkowego sukcesu przedsiębiorstwa, ale generują koszty.

Druga część rozważań obejmuje wyniki badań ankietowych sieci handlowych. Dowodzą one, że cena jest drugim, po jakości towarów, kryterium wyboru dostawcy. Z badań wynika również, że sieci detaliczne dyskontują swoją uprzywilejowaną pozycję w kanałach dystrybucji zarówno w relacjach z producentami, jak i hurtownikami. Zgodnie z teorią Gate Keepera pełnią one rolę strażnika decydującego o dopuszczeniu towarów do półek sklepowych. Ponadto decydują o zasadach współpracy w zakresie akceptowanych przez obie strony kontraktu rabatów cenowych: ilościowych, wartościowych, gotówkowych, sezonowych oraz opłatach promocyjnych, jakie muszą ponieść dostawcy, by ich produkty były sprzedawane w danej sieci handlowej.

Słowa kluczowe: zarządzanie cenami, polityka cenowa, kanały dystrybucji.

### **Wprowadzenie**

Problem zarządzania cenami stanowi jeden z najbardziej newralgicznych elementów strategii marketingowej przedsiębiorstwa, bez względu na sektor. Wynika to ze specyficznych atrybutów ceny jako jednego z głównych narzędzi marketingu. W porównaniu z innymi instrumentami marketingu cena charakteryzuje się następującymi właściwościami:

- jako jedyny składnik marketingu mix bezpośrednio generuje dochody firm,
- zmiany ceny mają szczególnie duży wpływ na sprzedaż i udział w rynku,
- w strategii cen zmiany można zastosować prawie natychmiast, natomiast działania związane z produktem czy promocją wymagają dłuższego okresu,

- na wielu rynkach popyt reaguje znacznie szybciej na zmiany ceny, niż na zmiany pozostałych instrumentów marketingu,
- konkurenci reagują na zmiany cen nie tylko szybciej, ale też silniej, niż na inne narzędzia zarządzania marketingowego,
- cena jako jedyny instrument marketingu nie wymaga ponoszenia wydatków i inwestycji.

Wspomniane wyżej cechy [Simon 1996, s. 18] oraz opisywane szeroko w literaturze funkcje cen, jak choćby funkcja dochodowa, redystrybucyjna, równoważąca, informacyjna czy motywacyjna, powodują, że zarządzanie cenami jest strategicznym elementem całej strategii przedsiębiorstwa i jednocześnie przedmiotem zainteresowań wielu badaczy.

## 1. Istota cen i czynniki wpływające na ich poziom

Różny sposób spojrzenia na cenę znajduje swój wyraz także w próbach jej zdefiniowania. W literaturze można znaleźć wiele takich definicji. Przyjmując punkt widzenia sprzedawcy, cena najczęściej definiowana jest jako pieniężne wyrażenie wartości produktu. Według tego podejścia reprezentuje ona wartość towaru zarówno dla sprzedawcy, jak i dla nabywcy i jest przedmiotem ich decyzji ekonomicznych [Altkorn i Kramer 1998, s. 39]. Z kolei według definicji biorących pod uwagę punkt widzenia konsumenta, cena to suma pieniędzy, jakie musi zapłacić kupujący za produkt, bądź też suma wartości, jakie konsument wymienia w zamian za posiadanie bądź użytkowanie produktu lub usługi [Kotler i in. 2003, s. 742]. Cena jest to wielkość wyrażona w jednostkach pieniężnych, którą nabywca zobowiązany jest zapłacić sprzedawcy za towar lub usługę. Wyraża zatem koszt, który musi ponieść kupujący, aby wejść w posiadanie określonego dobra i korzystać ze związanej z tym dobrem użyteczności [Wrzosek 1995, s. 7].

Do metod ustalania cen zalicza się [Rogoda 2003, s. 20, 2004, s. 97]:

- metodę kosztową (przeciętnego kosztu i narzutu zysku),
- metodę pożądanego zwrotu inwestycji,
- metodę popytowo-podażową (oceny wartości produktu dla nabywców),
- metodę porównań do cen konkurentów,
- metodę relacji do cen innych produktów.

Na strategię cenową każdego przedsiębiorstwa oddziałuje wiele czynników. Biorąc pod uwagę tradycyjny podział, czynniki wpływające na poziom cen można podzielić na wewnętrzne oraz zewnętrzne, czyli wynikające z otoczenia przedsiębiorstwa. Do czynników wewnętrznych wpływających na decyzje cenowe przedsiębiorstwa zaliczyć należy [Kotler i in. 2003, s. 743]:

- cele marketingowe firmy,
- strategię marketingu mix,

- koszty,
- organizację procesu ustalania cen.

Z kolei do najważniejszych czynników zewnętrznych wpływających na poziom cen należy zaliczyć zachowania nabywców pod wpływem cen oraz działania konkurentów [Niemczyk 2000, s. 28].

O wyborze strategii cenowej przez przedsiębiorstwa handlowe przesądza charakter konkurencji na rynku, zasoby firmy oraz cele działalności. Detaliści i hurtownicy mają do wyboru jedną z alternatywnych strategii, a mianowicie: cen wysokich, neutralnych lub niskich. Optymalna strategia powinna być zharmonizowana i wewnętrznie spójna. Wśród przesłanek świadczących o niespełnianiu tego warunku, czyli o błędnej polityce cenowej detalisty lub hurtownika, należy wymienić:

- uzależnienie wysokości cen wyłącznie od poziomu kosztów i inflacji,
- ustalanie cen w sposób przypadkowy przez różne osoby, brak cenników, niejasne kompetencje pracowników,
- brak sprawnego sposobu informowania nabywców o zmianach cen,
- brak aktualnych i rzetelnych danych (pozyskiwanych od klientów, sprzedawców i służb marketingowych) niezbędnych do podejmowania decyzji cenowych,
- brak symulacji polityki cenowej (np. analiz, czy korzystniejsze są skokowe, czy systematyczne zmiany cen).
- spadek udziałów rynkowych na rzecz konkurentów oferujących bardzo podobne produkty, co może oznaczać, że przyczyną tego zjawiska jest błędna polityka cenowa.

Ustalając ceny na oferowane produkty, menedżerowie powinni analizować wskaźniki elastyczności cenowej, dochodowej i reklamowej popytu. Aby zrealizować maksymalne zyski, pod uwagę powinni brać również czynniki ograniczające wrażliwość cenową nabywców, czyli wpływające na to, że konsumenci są bardziej skłonni do akceptacji wyższych cen towarów. Zestawiono je na w tabeli 1.

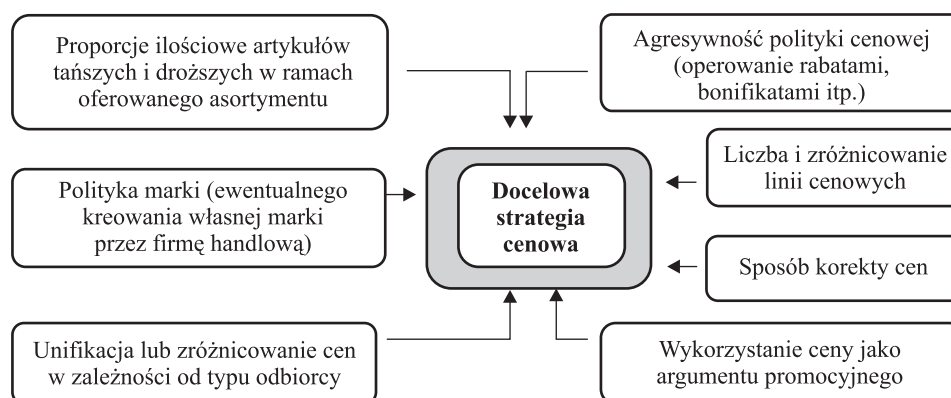
Konstruując strategię cenową przedsiębiorstwa handlowego, należy rozważyć wiele zagadnień pośrednio i bezpośrednio wpływających na docelowe rozwiązania w przedmiocie polityki cenowej firmy. Szczegółowej analizie należy poddać nie tylko opisaną już kwestię sposobu reakcji konsumentów na potencjalne zmiany cen, ale również takie zagadnienia jak:

- pożądaný wizerunek cenowy (sprzedawcy luksusowego czy dyskontowego),
- dostosowanie cen zarówno do fazy cyklu życia oferowanych produktów, jak i skali działań promocyjnych przedsiębiorstwa,
- częstotliwość zmian cenników, terminów i form płatności,
- wpływ ponoszonych kosztów handlowych na poziom cen towarów,
- określenie sposobu reagowania na zmiany cen dokonywane przez rynkowych rywali i inne problemy zestawione na rysunku 1.

**Tabela 1. Czynniki wpływające na wrażliwość cenową nabywców**

Wyszczególnienie	Klienci są mniej wrażliwi na cenę, gdy:
Efekt wartości postrzeganej	produkt jest unikatowy
Efekt świadomości istnienia substytutów	nabywcy nie są świadomi istnienia substytutów
Efekt trudnego porównania	nabywcy nie mogą porównać jakości i ceny produktu z jego substytutami
Efekt globalnych wydatków	wydatki na dane dobro są relatywnie niewielkie
Efekt podzielonych wydatków	część kosztów jest ponoszona przez inny podmiot (subwencje, sponsoring)
Efekt relacji jakości do ceny	postrzegana jakość ekskluzywnego produktu jest wyjątkowa (zakupy bez analizy cen)
Efekt zapasów	nabywcy nie mogą przechowywać zapasów (benzyna, artykuły żywnościowe np. wędliny)
Efekt utopionych pieniędzy	produkt jest używany wraz z innymi zakupionymi wcześniej (artykuły eksploatacyjne, części zamienne)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Karasiewicz 1997, s. 95].

**Rysunek 1. Przedmiot analiz w konstruowaniu strategii cenowej firmy handlowej**

Źródło: [Szulce 1998, s. 206]

Na skutek rosnącej konkurencji na polskim rynku, w szczególności w sferze dystrybucji produktów żywnościowych, wszystkie przedsiębiorstwa handlowe zmuszone są do bieżącego dostosowywania swoich cen i profili konkurencji do zachodzących przemian [Woźny 2008, s. 151]. Niestety, niektóre przedsiębiorstwa stosują działania polegające na eksploatacji dostawców i dyskredytowaniu konkurentów celem przejęcia ich klientów i osiągnięcia wyższych zysków. Dominujące na rynku korporacje i oligopole mogą ustalać jednolite ceny na dostawę bez względu na miejsce działania kooperanta [Narski 1996, s. 49]. Posiadają

uprzywilejowaną siłę przetargową umożliwiającą narzucanie cen i warunków płatności oraz mogą porozumiewać się pomiędzy sobą, co ma znamiona nieuczciwych praktyk konkurencyjnych.

Jedną z częściej występujących nieuczciwych praktyk konkurencyjnych jest manipulowanie wolumenem podaży towarów, co prowadzi zarówno do nadmiernego wzrostu cen, jak i stosowania niekorzystnych terminów płatności lub innych niekorzystnych warunków zakupu lub sprzedaży towarów. Istotą tych praktyk stanowi sztuczne tworzenie niedoboru, a przecież naganne są spekulacyjne działania polegające na celowym minimalizowaniu podaży masy towarowej, by po jej odblokowaniu sprzedawać towary po wyższych cenach. Oznacza to bowiem, że kiedy tylko cel zostanie osiągnięty i konkurent wycofuje się z rynku bądź nawet bankrutuje, firma powraca do poprzedniej strategii cenowej. Trzeba przy tym podkreślić, że ponowne podnoszenie cen jest znacznie bardziej skomplikowane niż ich redukcja. Każdy potrafi obniżyć cenę, potrzeba jednak prawdziwych umiejętności i geniuszu, by później przywrócić ją do poprzedniego poziomu [Ruskin-Brown 2009, s. 146]. Inną formą nieuczciwego cenotwórstwa jest sprzedaż poniżej kosztów zakupu realizowana w celu eliminacji konkurentów i zdobycia pozycji dominanta.

W świetle ustawy antymonopolowej pozycję dominującą na rynku osiąga przedsiębiorca, który posiada zasoby umożliwiające mu zapobieganie skutecznej konkurencji. Wyznaczanie pozycji przedsiębiorstwa na rynku odbywa się z zastosowaniem podejścia ilościowego. Polega ono na obliczeniu udziału sprzedaży (ilościowo lub wartościowo) danego przedsiębiorstwa w całkowitej sprzedaży na analizowanym rynku. W świetle przepisów prawnych obowiązujących w Polsce ponad 40-procentowy udział w rynku traktuje się jako dominującą pozycję rynkową.

Dyskontowanie przewagi rynkowej przez firmy dominujące na rynku jest dużym zagrożeniem dla rozkwitu swobodnego konkurencyjnego o klientów i ich środki finansowe. Przewagę rynkową mogą osiągać wówczas rynkowi potentaci, którzy w celu wyeliminowania, ograniczenia lub naruszenia konkurencji zawierają pomiędzy sobą porozumienia polegające w szczególności na [Ciechomski 2009, s. 13]:

- ograniczaniu wielkości produkcji, sprzedaży, nakładów inwestycyjnych oraz postępu technicznego,
- dzieleniu rynków zbytu lub zakupu, ustanawianiu stref sprzedaży,
- ograniczaniu dostępu do rynku lub eliminowaniu z rynku przedsiębiorców nieobjętych porozumieniem, czego wyrazem może być na przykład tzw. zmowa przetargowa polegająca na uzgadnianiu przez oferentów przystępujących do przetargu warunków składanych ofert, w szczególności dotyczących ceny,

- ustalaniu cen i innych warunków zakupu lub sprzedaży towarów w sposób bezpośredni lub pośredni, na przykład ustalaniu cen minimalnych poniżej których dany towar nie może być sprzedawany; taka forma zmowy cenowej stwierdzona została przez UOKiK na rynku farb i lakierów, materiałów budowlanych i paliw,
- stwarzaniu kontrahentom uciążliwych warunków dochodzenia swoich praw,
- narzucaniu innym dostawcom i odbiorcom niejednorodnych warunków umów, dyskryminujących ich w nieuzasadniony sposób,
- uzależnianiu zawarcia umowy od spełnienia przez drugą stronę innego świadczenia, niemającego rzeczowego ani zwyczajowego związku z przedmiotem umowy.

W przypadku stwierdzenia którejkolwiek z wymienionych praktyk zawarte umowy są nieważne w całości lub w części zakwestionowanej przez organ antymonopolowy, który ma obowiązek wydania decyzji nakazującej zaniechanie nieuczciwej praktyki, a ponadto może zastosować przewidziane sankcje, którymi są wysokie kary finansowe. Przedsiębiorca stosujący agresywne praktyki rynkowe może zostać ukarany grzywną w maksymalnej kwocie 10% Krzycho-  
du osiągniętego w roku rozliczeniowym poprzedzającym rok nałożenia kary, a w skrajnych przypadkach karą pozbawienia wolności do 8 lat. Pokrzywdzony podmiot może ponadto zażądać naprawienia wyrządzonej szkody, na przykład unieważnienia umowy z obowiązkiem zwrotu poniesionych świadczeń. Ponadto może dochodzić zasądzenia sumy pieniężnej na cele społeczne, na przykład na rzecz ochrony dziedzictwa narodowego lub wspierania kultury.

## 2. Polityka cenowa w kanałach dystrybucji

Poprzez odpowiednie zarządzanie cenami w kanałach dystrybucji i budowanie pożądaných relacji z dostawcami przedsiębiorstwo handlowe może kształtować swoją strategię konkurencji. Istotnym elementem strategii konkurencji firmy jest tzw. konkurencyjność na wejściach, która polega na umiejętności skutecznego pozyskiwania dostawców i kształtowania relacji z nimi. W ten sposób przedsiębiorstwo może istotnie obniżyć koszty zakupu. Ponadto wzrost stopnia koncentracji w handlu, zarówno poziomej, jak i pionowej, prowadzi do wzrostu siły przetargowej wielkoformatowych sieci sklepowych w negocjacjach z dostawcami, którymi są producenci, hurtownicy i importerzy. Analizowanym zagadnieniom poświęcone były badania empiryczne przeprowadzone na następujących próbach badawczych:

- 43 operatorów (organizatorów) sieci handlowych,
- 54 jednostki handlowe funkcjonujące w ramach sieci,
- 92 dostawców towarów do sieci (producentów dóbr konsumpcyjnych).

Realizacja badań ankietowych była procesem wieloetapowym, przeprowadzonym pod nadzorem Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów<sup>1</sup>.

W ramach badań pierwotnych operatorzy sieciowi mieli wskazać czynniki, którymi kierują się przy wyborze konkretnego dostawcy. Każdemu z czynników determinujących ów wybór nadawano oceny od 5 do 1, gdzie ocena 5 oznaczała czynnik bardzo istotny, natomiast ocena 1 oznaczała czynnik bez znaczenia. Odpowiedzi na pytanie zawierające ocenę danego czynnika obliczoną jako średnią arytmetyczną zawarto w tabeli 2.

**Tabela 2. Kryteria wyboru dostawcy przez sieci handlowe**

Kryterium wyboru dostawcy	Waga czynnika
Jakość produktów dostawcy	4,79
Poziom cen	4,60
Organizacja i szybkość dostaw	4,00
Marka dostawcy	3,91
Współuczestnictwo w akcjach promocyjnych	3,88
Warunki płatności	3,77
Częstotliwość kontaktów z przedstawicielami dostawcy	3,28
Kwalifikacje przedstawicieli handlowych dostawcy	3,28
Reklama w mediach	2,98
Lokalizacja magazynów dostawcy	2,44
Wielkość obrotów dostawcy	2,44
Kraj siedziby dostawcy	1,72

Źródło: Badania ankietowe.

Z analizy odpowiedzi wynika, że do najważniejszych czynników wpływających na wybór dostawców należy zaliczyć jakość produktów oraz poziom cen towarów oferowanych przez dostawcę. Na dalszych miejscach znalazły się takie czynniki, jak: organizacja i szybkość dostaw, marka dostawcy oraz jego gotowość do partycypowania w akcjach promocyjnych. Z kolei najmniejsze znaczenie przy wyborze dostawcy miały lokalizacja magazynów dostawcy oraz wielkość i kraj pochodzenia dostawcy.

Warto w tym miejscu podkreślić, że w nowocześnie zarządzanych przedsiębiorstwach handlowych poświęca się bardzo dużo uwagi podnoszeniu sprawności współpracy podmiotów rynkowych w kanałach dystrybucji. Wykorzystuje

<sup>1</sup> Zespół badawczy w składzie W. Ciechomski, S. Strojny, B. Pierański realizował badania w latach 2004–2006 i pracował pod kierownictwem prof. H. Szulce.

się w tym celu metody zarządzania procesami tzw. *workflow*, system CRM, JiT i systemy informatyczne służące kompleksowej ewidencji procesów sprzedażowych i działań marketingowych [Zajac 2007, s. 84]. Efektywna obsługa klienta pozwala na bardzo szybką reakcję w zarządzaniu łańcuchem dostaw towarów częstego zakupu – fmcg. Sieci handlowe optymalizują w ten sposób zarządzanie zapasami i poziom kosztów obsługi logistycznej. Przy wyborze dostawców kierują się ich siłą przetargową, potencjałem rozwojowym, profilem oferty i innymi czynnikami [Dobrzyński 2007, s. 168].

Również drugie ogniwo w kanale dystrybucji, a mianowicie producentów (dostawców towarów), poproszono – podobnie jak operatorów sieci handlowych – o wskazanie kryteriów, którymi kierują się przy wyborze odbiorców. Dostawcy podawali i oceniali poszczególne kryteria odrębnie dla każdego typu sieci handlu detalicznego oraz hurtowego według skali od 5 do 1, gdzie 5 – czynnik bardzo ważny, 1 – czynnik zupełnie nieistotny. Oznaczenia typów sieci są następujące: SH – sieci hipermarketów, SS – sieci supermarketów, SD – sieci dyskontowe, HZ – hurtownicy zorganizowani/sieciowi, HP – pozostali hurtownicy. Odpowiedzi dostawców zawiera tabela 3.

**Tabela 3. Kryteria wyboru odbiorcy przez dostawców towarów do sieci handlowych**

Kryterium wyboru odbiorcy	OCENA				
	SH*	SS*	SD*	HZ*	HP*
Wizerunek marki odbiorcy	3,6	3,5	2,9	3,3	3,3
Jakość obsługi w sklepach odbiorcy	3,0	2,9	2,5	3,0	3,2
Poziom cen detalicznych	3,4	3,3	3,6	3,2	3,2
Intensywność reklamy odbiorcy w mediach	2,7	2,6	2,4	2,3	2,3
Liczba sklepów detalicznych	4,1	4,1	4,2	3,8	3,7
Zasięg sieci sklepów	3,8	3,8	3,9	3,6	3,5
Lokalizacja sklepów detalicznych	3,5	3,5	3,5	3,4	3,4
Organizacja dystrybucji	3,6	3,7	3,8	4,2	4,2
Warunki płatności	4,1	4,1	4,2	3,9	4,5
Współuczestnictwo w akcjach promocyjnych	3,7	3,6	3,3	3,5	3,4
Częstotliwość kontaktów z przedstawicielami odbiorcy	2,9	2,9	2,6	3,2	3,2
Kwalifikacje przedstawicieli handlowych odbiorcy	2,7	2,7	2,6	3,3	3,4
Kraj siedziby odbiorcy	1,5	1,4	1,5	1,7	1,6
Wielkość obrotów odbiorcy	3,7	3,7	3,8	3,9	3,9
Udział marek własnych w sprzedaży detalisty	2,5	2,4	2,8	2,2	2,1

\*) Oznaczenia typów sieci są następujące:

SH – sieci hipermarketów, SS – sieci supermarketów, SD – sieci dyskontowe, HZ – hurtownicy zorganizowani/sieciowi, HP – pozostali hurtownicy

Źródło: Badania ankietowe.



Z analizy odpowiedzi wynika, że kryteria wyboru odbiorców w przypadku poszczególnych typów sieci handlowych są bardzo zbliżone. Do najważniejszych kryteriów, którymi dostawcy kierowali się przy wyborze detalicznej sieci handlowej, należały: liczba sklepów detalicznych, warunki płatności, zasięg geograficzny sklepów oraz wielkość obrotów. Natomiast przy wyborze hurtowników producenci kierowali się takimi czynnikami, jak: warunki płatności, organizacja dystrybucji, wielkość obrotów oraz liczba sklepów detalicznych obsługiwanych przez hurtownika. W fachowej literaturze przedmiotu relatywnie mało miejsca poświęca się roli ważnego czynnika konkurencyjności producentów, a mianowicie stanu obsługi handlowej oferowanej im przez przedsiębiorstwa handlu hurtowego i detalicznego [Misiąg 2002, s. 71].

W ramach analizy relacji pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji dostawców zapytano respondentów o to, kto jest decydem w procesie ustalania poziomu cen detalicznych w sklepach. Odpowiedzi przedstawicieli sieci hipermarketów, supermarketów, dyskontów oraz hurtowników zestawiono w tabeli 4.

**Tabela 4. Opinie dostawców dotyczące wpływu poszczególnych ogniw kanałów dystrybucji na poziom cen detalicznych (dane w %)**

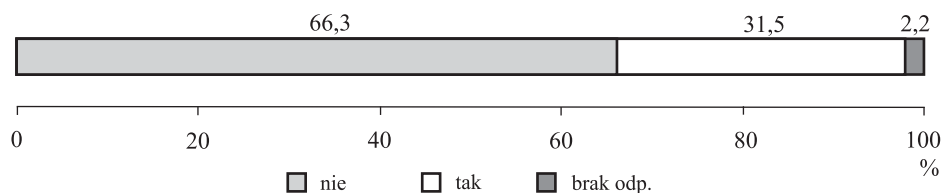
Wyszczególnienie	Dostawca	Odbiorca	Negocjacje	Brak odp.
Sieci hipermarketów	27,2	57,6	8,7	6,5
Sieci supermarketów	30,4	53,3	9,8	6,5
Sieci sklepów dyskontowych	21,7	55,4	8,7	14,1
Hurtownicy zorganizowani	46,7	34,8	8,7	9,8
Hurtownicy niezależni	60,9	26,1	8,7	4,3

Źródło: Badania ankietowe.

Jak wynika z tabeli, dostawcy deklaruowali, że w przypadku współpracy z sieciami handlowymi to właśnie sieci miały największy wpływ na poziom cen. Z kolei w przypadku odbiorców hurtowych większą siłą przetargową przejawiającą się w kształtowaniu poziomu cen posiadali dostawcy.

W ramach pogłębionej analizy polityki cenowej, stosowanej przez sieci handlowe dostawców zapytano, czy spotkali się z sytuacją, w której ceny sprzedaży ich produktów były narzucone przez odbiorcę. Z otrzymanych odpowiedzi wynika, że aż 43,5% dostawców zetknęło się z taką sytuacją, z kolei 56,5% nie stwierdziło, by ceny detaliczne były narzucane przez sieci sklepowe.

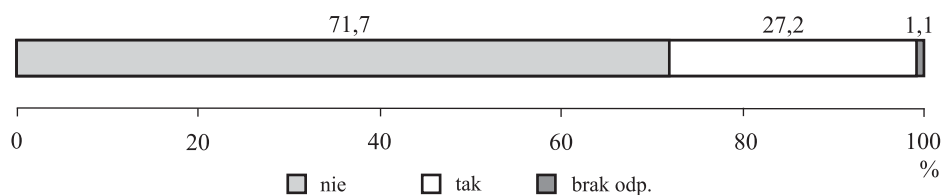
Dostawców zapytano również o to, czy spotkali się z sytuacją, w której ich produkty były sprzedawane w sieciach detalicznych w cenach niższych od cen zakupu. Jak wynika z analizy odpowiedzi zawartych na rysunku 2, taka sytuacja występowała relatywnie często, bowiem ponad 31% dostawców zadeklarowało, że ich produkty były sprzedawane w sklepach po cenach niższych od cen fabrycznych.



**Rysunek 2. Odpowiedzi dostawców na pytanie „czy spotkali się z sytuacją, w której ich produkty były sprzedawane przez odbiorcę po cenie niższej od ceny, po której produkty te zostały zakupione od dostawcy?”**

Źródło: Badania ankietowe

Ponadto dostawców poproszono o odpowiedź na pytanie: czy w umowach z organizatorami sieci handlowych lub odbiorcami będącymi członkami sieci handlowych byli zobowiązani do udzielenia gwarancji, że żaden z pozostałych odbiorców nie uzyska cen niższych niż wynegocjowane z danym odbiorcą lub operatorem. Odpowiedzi dostawców przedstawiono na rysunku 3.



**Rysunek 3. Opinie dostawców o stosowaniu w umowach klauzul dotyczących uprzywilejowania danego odbiorcy**

Źródło: Badania ankietowe

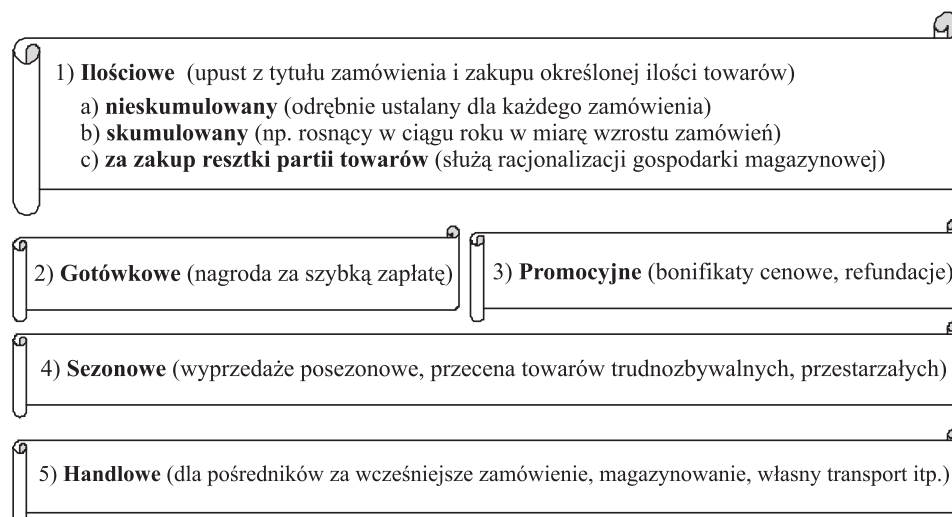
Analizowana klauzula była wymagana od 27,2% dostawców. Część spośród nich deklarowała także, że zetknęła się z tego rodzaju propozycjami ze strony sieci handlowych, jednak propozycje te zostały odrzucone w trakcie rozmów biznesowych.

### 3. Narzędzia polityki cenowej w kanałach dystrybucji

Ważnym elementem wpływającym na relacje pomiędzy dostawcami a handlem jest polityka rabatowa stosowana przez dostawców, będąca jednocześnie elementem strategii cen dostawców. Na rysunku 4 przedstawiono najczęściej stosowane rodzaje rabatów cenowych.

Operatorów sieci handlowych zapytano o rodzaje rabatów najczęściej uzyskiwanych przez nich u dostawców. W tabeli 5 zaprezentowano zarówno odpowiedzi wszystkich badanych operatorów sieciowych, jak i zróżnicowanie odp-

wiedzi w zależności od atrybutów sieci handlowej, takich jak rodzaj sieci i jej wielkość (mierzona liczbą posiadanych sklepów, poziomem zatrudnienia, powierzchnią sprzedażową całej sieci, powierzchnią sprzedażową przeciętnego sklepu sieci).



**Rysunek 4. Rodzaje rabatów cenowych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Hanna i Dodge 1997, nr 130]

Z odpowiedzi respondentów zawartych w tabeli należy wnioskować, że spośród różnych rodzajów upustów cenowych operatorzy zdecydowanie najczęściej korzystali z rabatów wartościowych, czyli liczonych od wielkości faktury. Dość często respondenci korzystali z rabatu ilościowego podobnego w swej istocie do rabatu wartościowego, ale liczonego od wielkości zakupu w jednostkach naturalnych. Z kolei rabaty gotówkowy i sezonowy wykorzystywane były zdecydowanie rzadziej. Powyższe deklaracje znalazły potwierdzenie także w opiniach producentów przedstawionych na rysunku 5.

Producenci, podobnie jak detaliści, również zadeklarowali, że najczęściej udzielanym odbiorcom rodzajem rabatu był rabat od wartości faktury, z którego szczególnie często korzystały sieci super- i hipermarketów. Warto także zwrócić uwagę na rabat gotówkowy, z którego odbiorcy hurtowi korzystali prawie dwukrotnie częściej niż sieci handlowe.

Istotnym elementem każdej transakcji handlowej jest długość terminu zapłaty za zakupione towary. Na rysunku 6 przedstawiono procentową strukturę odpowiedzi operatorów sieci handlowych na pytanie o przeciętną długość terminu zapłaty, uzyskiwaną przez nich u dostawców.

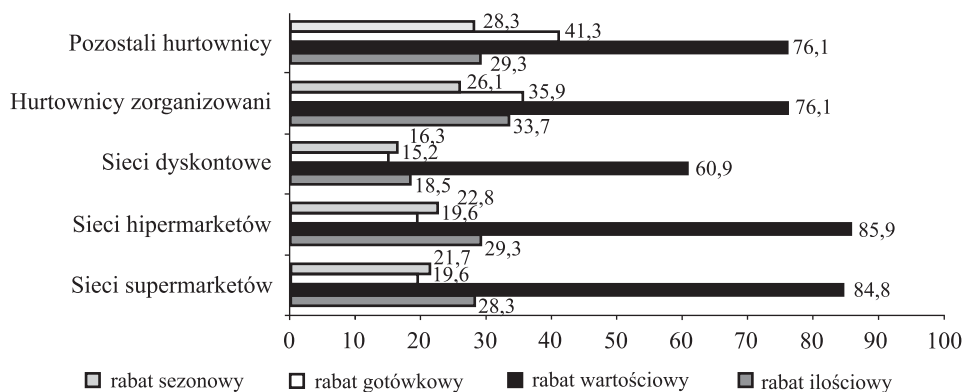
**Tabela 5. Rodzaje rabatów uzyskiwanych przez operatorów sieci (dane w %)**

Wyszczególnienie	Rabat ilościowy	Rabat wartościowy	Rabat gotówkowy	Rabat sezonowy	Inny rabat
Odpowiedzi ogółem	53,5	88,4	25,6	32,6	7,0
Wielkość sieci					
do 20 sklepów	33,3	77,8	22,2	22,2	11,1
21–50	64,7	94,1	29,4	52,9	5,9
51–200	58,3	91,7	25,0	16,7	8,3
ponad 200	40,0	80,0	20,0	20,0	
Zatrudnienie w sieci					
do 400 pracowników	57,1	100,0	28,6	28,6	
401–1000	62,5	87,5	37,5	25,0	12,5
1001–5000	55,6	88,9	27,8	33,3	5,6
>5000	40,0	80,0	10,0	40,0	10,0
Powierzchnia sieci					
do 50 tys. m <sup>2</sup>	61,1	94,4	27,8	27,8	5,6
51–100 tys.	62,5	100,0	50,0	62,5	
101–200 tys.	40,0	70,0	10,0	20,0	
>200 tys.	42,9	85,7	14,3	28,6	28,6
Powierzchnia przeciętnego sklepu					
do 200 m kw.	62,5	100,0	50,0	37,5	
201–400	54,5	90,9	18,2	18,2	9,1
401–2000	50,0	78,6	28,6	42,9	7,1
>2000 m kw.	50,0	90,0	10,0	30,0	10,0
Rodzaj sieci					
sieci hipermarketów	50,0	90,0	10,0	30,0	10,0
sieci supermarketów	66,7	83,3	38,9	44,4	
sieci dyskontów	66,7	66,7			
sieci osiedlowe	33,3	100,0	25,0	25,0	16,7

Źródło: Badania ankietowe.

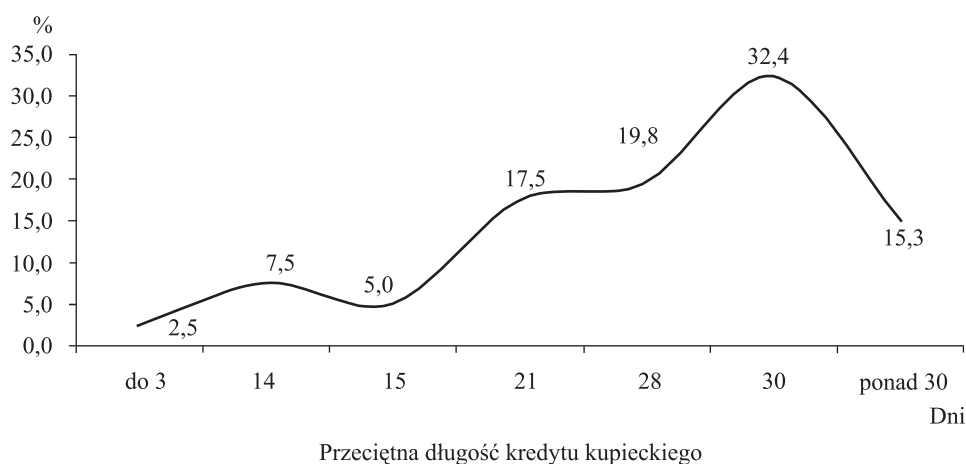
Jak wynika z tabeli, operatorzy deklarowali, że zdecydowana większość odbiorców uzyskuje zapłatę za swoje produkty przed upływem miesiąca, co jest zgodne z obowiązującymi przepisami prawa w tym zakresie.

Pytania dotyczące terminów zapłaty umieszczono także w ankiecie skierowanej do dostawców. Zapytano ich, czy w ich relacjach z operatorami sieci han-



**Rysunek 5. Rodzaje rabatów udzielane przez dostawców poszczególnym grupom odbiorców (w %)**

Źródło: Badania ankietowe

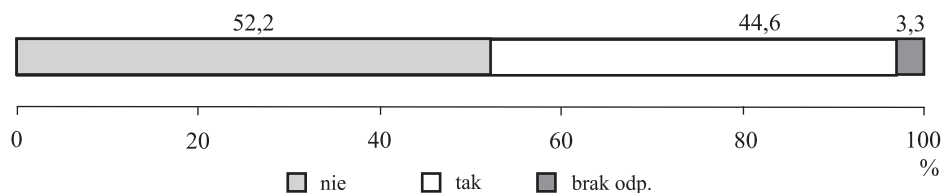


**Rysunek 6. Przeciętna długość kredytu kupieckiego uzyskiwanego przez operatorów**

Źródło: Badania ankietowe

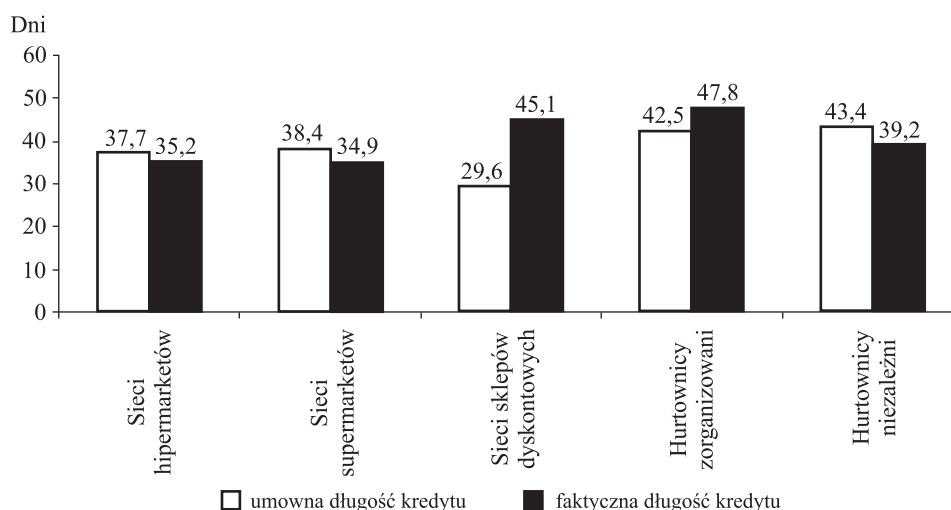
dłowych i innymi odbiorcami jest w pełni respektowana ustawa z dnia 12 czerwca 2003 r. o terminach zapłaty w transakcjach handlowych (Dz.U. 2003.139.1323). Jak wynika z odpowiedzi zawartych na rysunku 7 zaledwie połowa dostawców deklarowała, że przepisy tej ustawy są w pełni respektowane przez ich kontrahentów.

Z kolei na rysunku 8 przedstawiono odpowiedzi dostawców na pytanie dotyczące przeciętnego terminu zapłaty za sprzedane towary, czyli kredytowania dostaw.



**Rysunek 7. Opinie dostawców na temat stopnia przestrzegania przez odbiorców zasad ustawy z dnia 12 czerwca 2003 roku o terminach zapłaty w transakcjach handlowych**

Źródło: Badania ankietowe



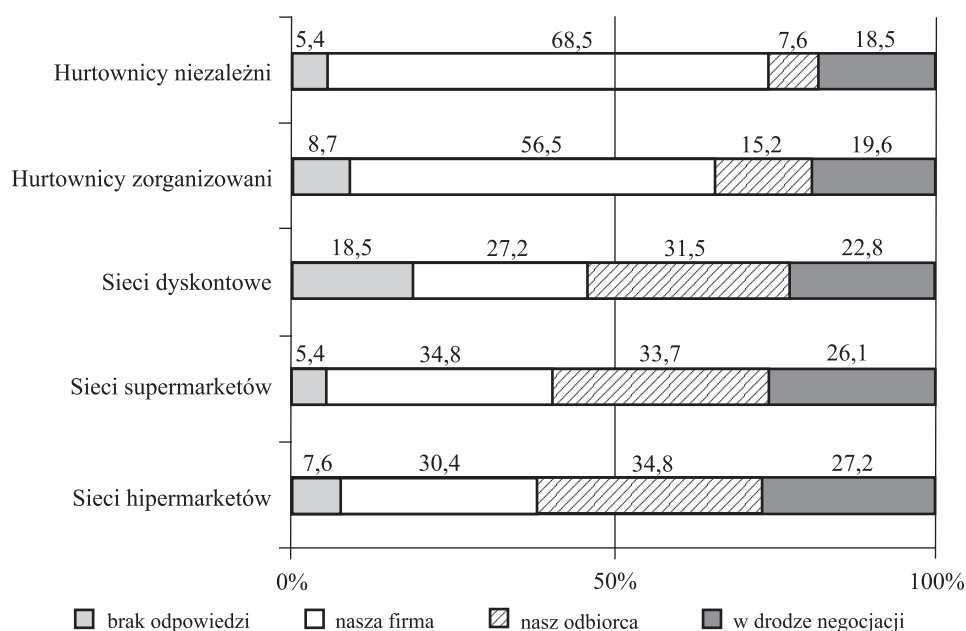
**Rysunek 8. Przeciętna długość terminu zapłaty, udzielanego przez dostawców poszczególnym grupom odbiorców**

Źródło: Badania ankietowe

Z rysunku wynika, że przeciętna długość terminu zapłaty za towar mieściła się w przedziale od 30 do 40 dni, przy czym w przypadku sieci sklepów dyskontowych oraz w mniejszym stopniu w przypadku zorganizowanych sieci hurtowych faktyczny termin zapłaty był dłuższy od terminu zapisanego w umowie. Dostawców zapytano także o to, kto w procesie negocjacji ma większy wpływ na zapisany w umowie termin płatności. Uzyskane odpowiedzi zestawiono na rysunku 9. Siła przetargowa dostawców była zróżnicowana w zależności od rodzaju odbiorcy, z którym prowadzono negocjacje. Dostawcy decydowali o terminach płatności w przypadku negocjacji z niezależnymi hurtownikami. Natomiast w przypadku negocjacji z sieciami super- i hipermarketów znaczenie odbiorców.

Bardzo ważnym elementem współpracy pomiędzy dostawcami a sieciami handlowymi są opłaty, jakie muszą ponieść dostawcy, by ich produkty mogły być sprzedawane w danej sieci handlowej. Na podstawie analizy zebranych odpowiedzi należy stwierdzić, że opłaty te były bardzo zróżnicowane. Każda z sieci handlowych stosowała w tym przypadku własne specyficzne rozwiązania. Opłaty te można podzielić na opłaty początkowe, pobierane na początku współpracy oraz opłaty stałe. Najczęściej wykorzystywane opłaty początkowe to opłaty:

- za indeks, czyli pojedynczy produkt sprzedawany w placówce handlowej,
- za wprowadzenie produktu na półkę, co ujmowane jest w wystawianej fakturze za usługi marketingowe.



**Rysunek 9. Procentowa struktura odpowiedzi na pytanie „Kto w procesie negocjacji decyduje o terminie zapłaty w przypadku poszczególnych grup odbiorców?”**

Źródło: Badania ankietowe

Z kolei opłaty stałe najczęściej naliczane są jako procent od obrotów (z reguły 1–2%). W ramach tej kwoty producent lub hurtownia może otrzymać bezpłatną promocję w gazecie sieci handlowej lub akcję degustacyjną w miejscu sprzedaży. Dodatkowo operatorzy pobierali niekiedy jeszcze opłaty związane z audytem jakościowym w zakładzie produkcyjnym dostawcy oraz związane z różnymi imprezami okolicznościowymi (tzw. eventami, np. w związku z promocją związaną z otwarciem nowej placówki handlowej, czy jubileuszem sieci).

## Podsumowanie

Reasumując można stwierdzić, że wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają tendencje zauważalne w kanałach dystrybucji na rynku artykułów codziennego zakupu. Rośnie znaczenie sieci handlowych w polskim handlu i coraz większa część obrotów (około 45%) realizowana jest za pośrednictwem sieci handlu wielkopowierzchniowego. Nasileniu ulegają procesy koncentracji poziomej polegającej na łączeniu się detalistów oraz łączeniu się hurtowników w celu zwiększenia skali działalności i uzyskania uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej.

Przejawem rosnącej siły przetargowej sieci handlowych jest narzucanie dostawcom poziomu cen detalicznych, własnych wzorców umów o współpracy i wprowadzanie dodatkowych opłat, na przykład marketingowych, z tego tytułu. Opłaty te mają charakter jednostronny i ponoszą je wyłącznie dostawcy. Uzasadnienie tych opłat z punktu widzenia korzyści dla dostawców budzi wiele wątpliwości. Kwestionują oni niesymetryczność postanowień umownych, na przykład brak jakichkolwiek sankcji dla sprzedawcy z tytułu niezrealizowania określonego, minimalnego wolumenu sprzedaży i konieczności wycofania z półek sklepowych towarów przeterminowanych.

## Bibliografia

- Altkorn, J. i Kramer, T. (red.), 1998, *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa.
- Ciechomski, W., 2009, *Nieuczciwe praktyki konkurencyjne*, Handlowiec, nr 45/46.
- Dobrzyński, M., 2007, *Strategie obsługi klienta w zarządzaniu łańcuchem dostaw*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Rozprawy Naukowe, nr 141, Białystok.
- Hanna, N., Dodge, M., 1997, *Kształtowanie cen, Strategie i procedury*, PWE, Warszawa.
- Karasiewicz, G., 1997, *Marketingowe strategie cen*, PWE, Warszawa.
- Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., 2003, *Marketing. Podręcznik Europejski*, PWE, Warszawa.
- Misiąg, F., 2002, *Wpływ obsługi handlowej na konkurencyjność producentów*, w: Czubała, A. (red.), *Dystrybucja w marketingowych strategiach przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Narski, Z., 1996, *Wyznaczanie cen*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Niemczyk, R., 2000, *Zarządzanie cenami*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Rogoda, B., 2003, *Decyzje cenowe przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Rogoda, B., 2004, *Polityka cenowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.



- Ruskin-Brown, I., 2009, *Skuteczna polityka cenowa. Aspekty praktyczne*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków.
- Simon, H., 1996, *Zarządzanie cenami*, PWN, Warszawa.
- Szulce, H., 1998, *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa.
- Witczak, O. (red.), 2008, *Budowanie związków z klientami na rynku business to business. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa.
- Wrzosek, W., 1995, *Cena w systemie marketingu*, Marketing i Rynek, nr 6.
- Zajac, P., 2007, CRM, *Zarządzanie relacjami z klientami w logistyce dystrybucji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

### PRICE MANAGEMENT IN VARIOUS DISTRIBUTION CHANNELS

**Summary:** This article characterizes the role of prices as a management tool in various distribution channels. In the first part different factors influencing the level of prices have been analyzed and alternative price strategies used by companies have been characterized. As opposed to the product, place and promotion, the price is the only tool of marketing mix that has a direct impact on sales revenues as well as profits. The other tools that have been mentioned above are significant for the market success of the company although they are generating costs.

The second part of this paper covers the results of research conducted with the participation of the trading chains. This part confirms that the price, after the quality of products, is the second criterion on which a distributor is chosen. As a result of this research it is worth underlining that the trading chains are discounting their privileged position in distribution channels in the relations with producers as well as in the relations with the wholesalers. According to the theory of Gate Keeper, the trading chains serve as a guard making the decision whether the product will be placed on the shelf. Moreover, the trading chains determine the both-sides beneficial rules of cooperation in terms of: volume, values, cash, season-related discounts, as well as promotion fees that need to be paid by the producer to have the product listed in the particular trading chain.