

Do czego prowadzi konkurowanie jedynie ceną

Jarosław Żak¹



Opakowanie uważa się za bardzo ważny składnik marketingu-mix w obrębie strategii produktu¹. Niemniej, opakowania zbiorcze takie, jak kartony, czy taśma samoprzylepna lub folia stretch traktowane są jako produkty drugiej kategorii. Ich użytkowanie wymuszone jest względami bezpieczeństwa, czy wymaganiami logistycznymi, co powoduje, że upodabniają się one do grup towarów typu *commodities*. Określa się tak najczęściej towary, które można zidentyfikować co do gatunku, ale nie rzeczy. Przykładem może być złoto, ropa naftowa, granulaty, wiele produktów rolnych. Konkretnie grupy towarowe mają ściśle wyspecyfikowane parametry fizyko-chemiczne, dzięki czemu możliwa jest ich standaryzacja. W efekcie obrót nimi sprowadza się jedynie do rozstrzygnięcia problemu ceny. Handel odbywa się najczęściej poprzez giełdy towarowe, gdzie negocjowane są tylko kontraktowane ilości i cena. W wielu przypadkach mamy więc do czynienia z ekonomicznym pojęciem konkurencji doskonałej, „oznacza to, iż indywidualny producent nie może podnieść ceny nawet niewiele ponad bieżącą cenę rynkową, bez utraty wszystkich swych klientów na rzecz wielu innych operujących na danym rynku

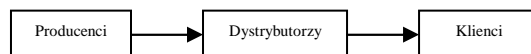
¹ por. Kotler, Philip, „Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola”, Warszawa, Gebethner i spółka, 1994, str. 420

lub czekających na szansę wejścia na ten rynek innych producentów”².

Na rynku europejskim w przypadku opakowań zbiorczych, takich jak folia stretch, czy pakowa taśma samoprzylepna mamy do czynienia z wieloma elementami ekonomicznego pojęcia konkurencji doskonałej. Istnieje ogromna liczba dostawców, niemniej, żaden z nich nie posiada na tyle dużego udziału rynkowego, by mieć realny wpływ na kształtowanie cen. Podobnie ma się sprawa z konsumentami (w tym przypadku użytkownikami finalnymi tych opakowań, czyli zakładami przemysłowymi) – są oni na tyle rozdrobnieni, iż ich zakupy nie mają wpływu na ceny rynkowe, nawet jeśli stworzą grupę zakupową. Produkty w teorii są wystandaryzowane, przez co w opinii klientów stają się homogeniczne. Dodatkowo współczesne systemy komunikacji zniósł bariery informacyjne i wiadomości dotyczące cen uzyskują niemalże natychmiast status paneuropejski.

Taki stan rzeczy powoduje dwie bardzo poważne reperkusje na rynku Europy. Pierwszy dotyczy zaburzeń w obszarze dystrybucji, drugi zaś patologii najniższych cen i oportunistycznych zachowań zarówno sprzedawców, jak i klientów.

Klasycznie zorganizowany rynek dóbr inwestycyjnych wygląda najczęściej następująco:

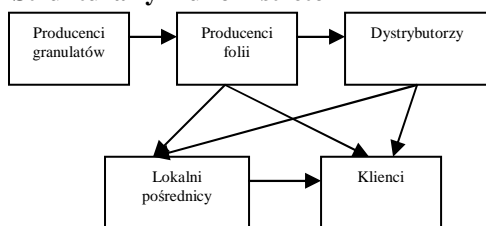


Źródło: opracowanie własne

Analizując rynek folii stretch schemat przedstawia się w sposób zdecydowanie bardziej chaotyczny. Dostawcy starają się wykorzystać wszystkie dostępne kanały dystrybucyjne bez zachowania logiki podziału na odpowiednie sektory. Przyczynia się to tylko do wzrostu konkurencji pomiędzy firmami.

² Kamerschen, McKenzie, Nardinelli, „Ekonomia”, Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, 1993, str. 561

Struktura rynku folii stretch



Źródło: opracowanie własne

Uczestnikom brak klarownych wizji strategicznych³, a ich działania ukierunkowane są jedynie na bieżące przetrwanie. Słabe podmioty (np. borykające się z utratą płynności finansowej) oferują towary często w cenach nieznacznie przewyższających koszty zmienne⁴. Ze względu na wysoką transparentność rynku, klienci natychmiast żądają od innych dostawców dostosowania cen do najniższych obowiązujących w danym momencie na rynku.

Cały polski popyt na folię typu stretch szacowany jest na około 70-75 tys. ton rocznie. Tymczasem zdolności produkcyjne wszystkich polskich producentów tego materiału to około 150 tys. ton rocznie. Import daje dodatkowe 25-30 tys. ton. folii wprowadzanej do obrotu głównie przez dystrybutorów. Rynek znajduje się więc w zdecydowanej przewadze podaży nad popytem.

Poprzez dystrybutorów swoje nadwyżki produkcyjne starają się sprzedać głównie producenci włoscy, niemieccy, czy skandynawscy. Co jakiś czas pojawiają się też folie z Bliskiego Wschodu, a zdarzają się nawet z Malezji, czy Brazylii.

Taka sytuacja powoduje chęć internalizacji rynku przez producentów, czyli ujmując to lapidarnie zagarnięcia marż realizowanych przez dystrybutorów. Przyczynia się to do dalszego spadku cen rynkowych, co automatycznie zmniejsza zyski całej branży. Generuje to sytuację, w której producenci poza konkutowaniem

między sobą, zaczynają konkutować z dystrybutorami, czyli *de facto* swoimi strategicznymi klientami.

Dystrybutorzy, mimo braku lojalności przejmują na siebie koszty pozyskania i obsługi użytkowników finalnych (zwłaszcza logistyczne) oraz ryzyko ich niewypłacalności. Ponadto z punktu widzenia klienta są oni w stanie zaoferować znacznie szerszą paletę towarów, niż producent konkretnego dobra. Są w stanie obsługiwać mniejszych klientów, którzy np. w przypadku kupowania jedynie folii stretch nigdy nie byłiby rentowni dla producentów. Mogą tego dokonywać dzięki możliwości oferowania im wielu materiałów opakowaniowych na raz (np. kartony, taśma samoprzylepna, spinająca, folie stretch, termokurczliwe, podstawowe maszyny pakujące itd.).

Poważny dystrybutor sprzedaje w granicach 2-4 tys. ton folii stretch rocznie. Nawet najwięksi konsumenci tego materiału nie są w stanie przedstawić zapotrzebowania powyżej 300-500 ton w skali roku. Dochodzi więc do paradoksu, gdy przetwórcza chcący ratować ciągłość produkcji oferuje w tej samej cenie dystrybutorowi jednorazowy zakup np. 100 t folii, co małemu zakładowi jednej palety (około 800 kg). Wzmaga to oczywiście oportunistyczny dystrybutorów, którzy stają się jeszcze bardziej nielojalni – tym sposobem przysłowiowe kółeczko nam się zamyka.

Obsługiwanie użytkowników finalnych wymaga też znacznych nakładów, jakie należy ponieść na służby sprzedażowe. Mimo tego, że cena jest kluczową zmienną konkurencyjną, a sprzedaż 5% powyżej aktualnej średniej rynkowej jest w zasadzie niemożliwa, intensywna penetracja rynku wymaga posiadania rozbudowanej siatki przedstawicieli handlowych. Identyfikacja najważniejszych dystrybutorów jest znacznie prostsza (kilkanaście firm w skali kraju) – w zasadzie wystarczy do tego katalog branżowy. Stąd, koszty obsługi dystrybutorów są znacznie niższe

³ więcej na ten temat piszę w "Strategiczne dylematy", *Reporter chemiczny*, 2007, nr 3

⁴ Jest to ekonomicznie uzasadnione jedynie krótkoterminowo, gdy podmiot może w ten sposób pokryć choć część kosztów stałych

(ekonomia skali, niskie nakłady marketingowe, przerzucenie części ryzyka finansowego).

Skomplikowane relacje pomiędzy dystrybutorami, a producentami tłumaczą dość dobrze ekonomia kosztów transakcyjnych oraz teoria agencji. Oportunizm obu stron wynika ze zwykłej chęci maksymalizacji krótkookresowych korzyści i ograniczania ryzyka transakcyjnego.

Dystrybutorzy mają klasyczny problem wynikający z teorii agencji – jak wykonywać często sprzeczne ze sobą instrukcje różnych producentów, z którymi współpracują⁵. Producenci z jednej strony chcieliby, aby dany dystrybutor reprezentował jedynie ich, z drugiej zaś boją się nadmiernej koncentracji sprzedaży do kilku tylko podmiotów (brak dywersyfikacji ryzyka). Podobnie dystrybutorzy obawiają się wiązania i uzależnienia od jednego tylko dostawcy. Brak tego wzajemnego zaufania (koszty transakcyjne) skłania do oportunistycznych zachowań maksymalizujących zyski krótkookresowe. Główny problem producentów to możliwości kontroli dystrybutorów – nie są oni w stanie sprawić, by Ci nie kupowali od ich konkurentów. Błąd producentów polega jednak na oferowaniu zbyt niskich cen odbiorcom finalnym – tym samym pozbawiają się oni głównego argumentu za integracją do przodu w łańcuchu dostaw – nie przejmują marż dystrybutorów, a ponoszą wyższe koszty (pozyskania klienta, dostawy, windykacji należności itd.). Dystrybutorzy spełniają bardzo ważną rolę rynkową, o czym pisałem powyżej, niemniej niewielu producentów ma dobrą strategię współpracy z nimi, stąd niepotrzebnie duża rywalizacja konkurencyjna wewnątrz sektora. Oportunizm obu stron w przypadku rynku folii stretch wzmacnia rywalizację i redukuje rentowność całej branży, co obniża w efekcie finalnym jej konkurencyjność (w

teorii kosztów transakcyjnych oportunizm zwiększa głównie koszty nadzoru⁶).

Na ten bałagan dodatkowo nakłada się ogromna niestabilność cen granulatów. Rynek ten kontrolowany jest przez kilka globalnych koncernów, niemniej nie przekłada się to na realizację przez nie wysokich zysków (na poliolefinach). Notowania granulatów dostępne są poprzez LME, czy za pośrednictwem ICIS LOR lub Platts. Doprowadza to do absurdu, gdzie użytkownicy finalni organizują odwrotne aukcje internetowe na produkt jakim jest folia stretch opierając mechanizm cenowy na notowaniach granulatów LLDPE. Oznacza to, że mają oni pełną wiedzę na temat struktury kosztów producentów i dystrybutorów, co stawia tych uczestników rynku w bardzo trudnej sytuacji. Organizując przetargi dodatkowo żądają przedstawiania w szczegółowej formie pozostałych składników – kosztów logistycznych, produkcji, ogólnozakładowych i marży, co może już wzbudzać wątpliwości natury nie tylko ekonomicznej, ale i prawnej.

Wysoka zmienność cen granulatów LLDPE w skali jednego roku pogłębia chaos informacyjny oraz pozwala na rozgrywanie przez klientów dystrybutorów przeciwko producentom i odwrotnie. Podmioty, które wyczują lokalny dołek cenowy i w odpowiednim czasie zgromadzą duże zapasy są wygrane w przypadku wyżki cenowej. Odwrotnie, te które zgromadzą zbyt duże zapasy podczas lokalnego szczytu muszą natychmiast wyprzedawać stoki ze stratami, gdyż z tygodnia na tydzień będą w coraz gorszej sytuacji. Producenci, którzy starają się uniezależnić od dystrybutorów bardzo obawiają się tych wahań, gdyż dobrze zorganizowani dystrybutorzy potrafią dzięki temu oferować niezwykle konkurencyjne ceny. Walka o finalnego użytkownika potrafi zatem paradoksalnie rozstrzygać się pomiędzy producentem i

⁵ por. Shapiro, Susan, „Agency Theory”, *Annual Review of Sociology*, 2005, Vol. 31: 263-284

⁶ por. Ghoshal, S., & Moran, P., „Bad for practice: A critique of the transaction cost theory”, *Academy of Management Review*, 1996, nr 21: 13-47

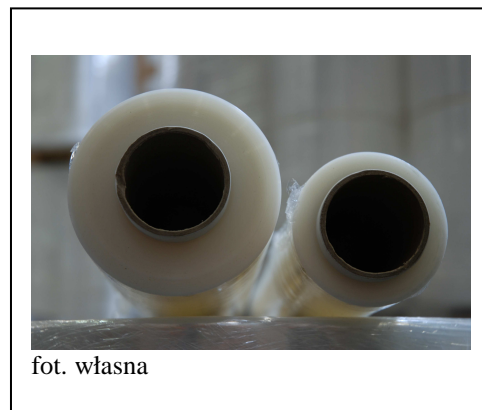
dystrybutorem, którzy sami pozostają w relacji dostawca – klient. Oportunistyczne zachowania dystrybutorów doprowadzają do ataku producentów na użytkowników finalnych, zaś oportunistyczna akwizycja przez producentów tych użytkowników obniża zyskowność całego sektora i wzmacnia oportunistyczne tendencje dystrybutorów.

Na wojnie pomiędzy tymi uczestnikami rynku starają się skorzystać użytkownicy finalni, co doprowadza do drugiego sygnalizowanego już problemu. Koncentrują się oni jedynie na cenie, odsuwając na bok kwestie związane z jakością oferowanych towarów. Standaryzacja jest jedynie pozorna, a wielu klientom tylko wydaje się, że posiadają odpowiednią wiedzę, by swobodnie rozdawać karty. Organizując przetargi nie potrafią wyspecyfikować odpowiednio parametrów folii, mieszają typy materiałów (np. folie o rozciągliwości 250 i 300% produkowane z różnych typów granulatów), oczekują jednej ceny dla folii transparentnych i kolorowych, nie definiują odpowiednio i jednoznacznie jednostek miary itp. Liczą na zapisy kontraktowe, zapominając, „że nie istnieje umowa prawna, której nie da się jakoś obejść, jeśli istnieje ku temu silna wola”⁷.

Na początku lat dziewięćdziesiątych typowa rolka folii stretch ręcznej posiadała nawój 300 m bez względu na grubość, a taśmy samoprzylepnej 66 m. Klienci sami zaczęli żądać ich redukcji, by zbić ceny jednostkowe, niszcząc tym samym te standardy. Obecnie przestały dziwić spotykane u klientów taśmy nawet o długości 30 metrów, czy rolki folii stretch o masie netto poniżej 1 kg. Nie jest istotne, że operator musi je częściej wymieniać, że w przeliczeniu na metr bieżący lub m² są one droższe od większych rolek – liczy się jedynie cena za sztukę. Działy zaopatrzenia nawet dużych firm są źle

kontrolowane i rozliczane. Liczą się pozorne oszczędności, na daną chwilę. Pracownik woli wykazać przełożonemu jakim jest wspaniałym negocjatorem i o ile zbił cenę za sztukę wybierając najtańszą ofertę, zamiast dokonać rzetelnej analizy i rachunku kosztów produkcji.

W efekcie na rynku pojawiła się nieskończona liczba kombinacji długości, masy itp. atrybutów folii stretch, czy taśmy samoprzylepnej. Klient zorientowany jedynie zgodnie z wojskową zasadą „sztuka, jest sztuka” wymaga coraz niższej ceny jednostkowej i żąda zmniejszania nawojów, zaś dostawcy w całej Europie po prostu się do tego dostosowują. Fotografia poniżej przedstawia tą samą folię nawiniętą na najłżejsze dostępne na rynku tuleje. W danym momencie bilansowym cena tulei i folii jest stała, zatem przy coraz cięższym nawoju uzyskujemy lepszy stosunek folii do tulei. Jaki ma zatem sens zmniejszanie masy rolki przez klienta? Z moich obserwacji wynika, że najbardziej optymalna rolka powinna posiadać masę netto 3 kg – nie jest ona za ciężka dla pracownika owijającego paletę (w tym także kobiet), a jednocześnie zapewnia korzystniejszy stosunek folii do tulei, niż np. bardzo popularna rolka na rynku o masie netto 1,50 kg.



fot. własna

W efekcie skrajnie wyniszczającej rywalizacji cenowej nie zyskuje nikt – marże producentów i dystrybutorów są niezwykle niskie, klienci otrzymują produkty przeciętnej jakości, często sprytnie zmanipulowane co do parametrów fizycznych. Sytuacja najgorzej wygląda

⁷ Izydorczyk, Tomasz, „Jak obniżyć koszty zakupów, nie ponosząc nadmiernego ryzyka”, *Harvard Business Review Polska*, 2003, nr 6 44:55

właśnie w Europie. Na rynku amerykańskim folia sprzedawana jest według długości, a przeciętna grubość materiału już dawno obniżyła się do około 12µm, podczas, gdy u nas ciągle króluje 23µm.

Gdyby klienci nie byli zorientowani jedynie na wyciśnięcie dostawców, jak przysłowiowej cytryny, mogliby osiągnąć znacznie więcej. „Przetargi, giełdy, konkursy ofert służą zazwyczaj do znalezienia dostawcy, który zaoferuje najkorzystniejsze warunki tylko i wyłącznie pod jednym względem – ceny”⁸. Dostawcy posiadają naprawdę dużą wiedzę i doświadczenie dotyczące produktów, które oferują. Niemniej, umówienie testów i ich rzetelne przeprowadzenie graniczy czasami z cudem. Wiele zakładów nie chce wpuszczać na swój teren przedstawicieli dostawcy, żądają dobrania najlepszej folii nie informując w ogóle na temat posiadanego parku maszynowego, utrudniają testy zasłaniając się przerywaniem potokowości produkcji, czy odciąganiem pracowników od bieżących zajęć, nie pozwalają zmieniać ustawień owijarek itd. Do rzadkości należą podejścia kooperacyjne, gdzie do testów oddelegowani są operatorzy maszyn i wózków widłowych, osoby utrzymujące ruch linii pakujących, a przedstawiciel dostawcy ma pełną swobodę ustawień maszyny i doboru najbardziej odpowiedniej folii. Tymczasem, dostawca przeprowadzając testy działa na korzyść klienta – stara się w maksymalny sposób zmniejszyć jego koszty (jest to darmowa usługa konsultingowa wspomagająca sprzedaż folii), czego wielu klientów nie dostrzega. Odwiedzając zakłady nierzadko przedstawiciel handlowy jest w stanie tak dobrać folię wybierając jej najlepszy typ do danej maszyny, typu owijanej palety z ładunkiem i samego sposobu owijania, iż oszczędności potrafią przekraczać nawet 100 tys. złotych w skali roku. Naprawdę, niewiele produktów wspomaganych jest

⁸ ibidem

darmowym usprawnianiem procesu produkcji i obniżaniem kosztów klienta na taką skalę. „Niestety nie ma w Polsce zbyt wielu firm stosujących strategię pełnego partnerstwa. Strategia ta wymaga otwartości i wzajemnej wymiany informacji między kupującymi a sprzedającymi. Tymczasem wiele polskich firm nie zdaje sobie zupełnie sprawy z konieczności dostarczenia pełnych informacji dostawcom. Skutkiem tego braku otwartości są zarówno utracone korzyści, jak i wybór niewłaściwych rozwiązań”⁹. Dobry przedstawiciel handlowy zna i widział mnóstwo rozwiązań stosowanych przez zakłady przemysłowe. Na podstawie tej wiedzy może zaproponować innowację, która w znaczący sposób obniży koszty. Kupujący zaś nie potrafi dokonać tej formy *benchmarkingu*, zna wielu oferentów folii, ale nie wie jakich innowacji mogły dokonać inne firmy, producenci folii, czy maszyn pakujących. Osobiście wizytowałem klientów, u których możliwe było zredukowanie grubości folii maszynowej przy zautomatyzowanych liniach produkcyjnych z dominującego wymiaru 23µm do 10µm. Przekładało się to na spadek zużycia na paletę z 350g do 170g bez żadnego uszczerbku dla bezpieczeństwa transportowanych ładunków. Niemniej, trzeba posiadać odpowiednie przeszkolenie od producentów folii i maszyn oraz doświadczenie zgromadzone wśród licznych wizyt, by potrafić dobrać właściwą folię typu *cast* lub *blown*, standard, power, super power, czy prestretch o najodpowiedniejszej grubości, ustawić odpowiednio maszynę, liczbę owinięć, sprawdzić wytrzymałości, zmierzyć siły na palecie itd.

Zaopatrzeniowcy wolą jednakże koncentrować się na przeprowadzaniu aukcji, zamiast poszukiwać oszczędności we współpracy z dostawcą. Powielają tym samym błąd wielkiej motoryzacyjnej

⁹ ibidem

trójki z Detroit, która obniżając rentowność kooperantów, niszczyła tym samym ich zdolność do innowacyjności. W tym samym czasie Toyota i Honda nie stosując żadnych z tych praktyk obniżyły koszty produkcji modeli Camry i Accord o mniej więcej 25%, dzięki zacieśnianiu współpracy ze swoimi dostawcami¹⁰. Oba te koncerny w swoich kalkulacjach wychodziły od ceny rynkowej swoich produktów. Następnie wspólnie pracowały z dostawcami, tak by koszty nie przekroczyły założonego celu. W Stanach Zjednoczonych i Europie dominuje odwrotny model - koszty plus marża. Jeśli efekt końcowy jest za wysoki, na siłę poszukuje się wtedy oszczędności. Najłatwiej oczywiście to uczynić zmuszając dostawców do obniżek cen, zamiast pracować nad usprawnieniami i innowacjami w produkcji, technologii produkcji i procesach organizacyjnych. Tymczasem właśnie w tych obszarach może znajdować się dużo większy potencjał w stosunku do wyciśnięcia z dostawcy dodatkowego upustu w postaci 2-3%. W tym wypadku oportunizm użytkowników finalnych obraca się zdecydowanie przeciwko nim, jednakże koszty te potrafi policzyć niewielu ex-post, a jeszcze mniej ex-ante.

Winę za nieprawidłowe funkcjonowanie działów zaopatrzenia ponosi główne kierownictwo. Nie traktują one tych komórek, jako strategicznych obszarów, a jedynie miejsca do dokonywania potencjalnych redukcji kosztów. Zakupowcy rzadko są włączani do procesów projektowania produktów, strategii marketingowych, czy nowych inwestycji. Poszczególne pracownicy przeciążani są też nawałem obowiązków i często nie mają zwyczajnie czasu zajmować się w ich opinii marginalnymi towarami w postaci folii stretch, czy taśmy samoprzylepnej. Właśnie dostali z działu marketingu informację o nowej kampanii

reklamowej i muszą „na wczoraj” zmienić ważny element głównego opakowania lub dodać do niego materiał, który nigdy nie był kupowany w dotychczasowej historii firmy. W sytuacji, gdy na liście zakupów folia stretch zajmuje pozycję pod koniec dziewiątej setki nie można oczekiwać podejścia kooperacyjnego. Taki zaopatrzeniowiec nie chce wiedzieć o istnieniu folii – ma się ona nie zrywać i być kupiona najtaniej z możliwych. Wszelkie nowe oferty wzmagają jedynie jego niechęć poprzez dokładanie niepotrzebnych, dodatkowych zajęć.

Sytuacja nie poprawi się dopóki, dopóty nie zniknie tak duża nadpodaż oraz klienci nie powrócą do utrzymywania relacji partnerskich z dostawcami. Inaczej konkurowanie jedynie ceną będzie tylko pogłębiać istniejące problemy, chyba, że wprowadzimy zarówno taśmy samoprzylepne, jak i folie stretch do regulowanego obrotu giełdowego. Zarządy zaś muszą zmienić nastawienie do działów zakupów podobnie jak miało to miejsce w przeszłości w przypadku działów księgowości.

Referencje:

- Ghoshal, S., & Moran, P., „Bad for practice: A critique of the transaction cost theory”, *Academy of Management Review*, 1996, nr 21: 13-47
- Izydorczyk, Tomasz, „Jak obniżyć koszty zakupów, nie ponosząc nadmiernego ryzyka”, *Harvard Business Review Polska*, 2003, nr 6 44:55
- Kamerschen, McKenzie, Nardinelli, „Ekonomia”, Gdańsk: Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, 1993
- Kotler, Philip, „Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola”, Warszawa, Gebethner i spółka, 1994
- Liker, Jeffrey, Choi, Thomas, „Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami”, *Harvard Business Review Polska*, 2006, nr 1 66:77
- Shapiro, Susan, „Agency Theory”, *Annual Review of Sociology*, 2005, Vol. 31: 263-284
- Williamson Olivier, „Economy and Organization”, *California Management Review*, 1996
- Żak, Jarosław, „Strategiczne dylematy”, *Reporter chemiczny*, 2007, nr 3

¹⁰ Liker, Jeffrey, Choi, Thomas, „Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami”, *Harvard Business Review Polska*, 2006, nr 1 66:77

ⁱ Jarosław Żak jest absolwentem Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego i asystentem Zarządu w P.H.P. ICC Neskor Sp.z o.o. Można się z nim skontaktować:
jarek.zak@neskor.pl