



Wydawnictwo
Uniwersytetu
Wrocławskiego

Jolanta Blicharz
Katarzyna Szalonka

Zarządzanie marketingowe. Wybrane aspekty prawne i ekonomiczne

Wrocław 2025

Zarządzanie marketingowe.
Wybrane aspekty prawne i ekonomiczne



<https://doi.org/10.19195/978-83-229-4053-2>

Publikacja dostępna również w Bibliotece Cyfrowej
Uniwersytetu Wrocławskiego:

<https://www.bibliotekacyfrowa.pl/publication/158921>

Jolanta Blicharz

Uniwersytet Wrocławski

Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii

ORCID: [0000-0002-4581-8629](https://orcid.org/0000-0002-4581-8629)

Katarzyna Szalonka

Uniwersytet Wrocławski

Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii

ORCID: [0000-0001-7290-6408](https://orcid.org/0000-0001-7290-6408)

Zarządzanie marketingowe. Wybrane aspekty prawne i ekonomiczne

Wrocław 2025

Dofinansowano ze środków funduszu na rzecz badań naukowych i komercjalizacji ich wyników Uniwersytetu Wrocławskiego.

Kolegium Redakcyjne

prof. dr hab. Leonard Górnicki – przewodniczący

dr Julian Jezioro – zastępca przewodniczącego

mgr Aleksandra Dorywała – sekretarz

mgr Bożena Górna – członek

mgr Aleksandra Lassota – członek

Recenzenci:

dr hab. Magdalena Małecka-Łyszczyk, prof. UEK;

dr hab. Ewa Pierzchała, prof. UO

© Copyright by Jolanta Blicharz, Katarzyna Szalonka, Wrocław 2025

Korekta: *Wojciech Nowakowski*

Projekt okładki do serii e-Monografie: *Karolina Drozd*

Wykonanie okładki: *Agnieszka Buszewska*

Skład i opracowanie techniczne: *Maciej Torz*

Opracowanie redakcyjne i graficzne

E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa.

Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego

Wydawca

Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego

Wydawnictwo „Szermierz” sp. z o.o.

<https://doi.org/10.19195/978-83-229-4053-2>

ISBN 978-83-229-4053-2

Spis treści

Wstęp	7
 Rozdział I	
Zarządzanie produktem	10
1. Produkt jako jeden z elementów marketingu mix. Uwagi ogólne.	10
2. Definicje produktu na gruncie normatywnym	14
3. Koncepcja tworzenia produktu – ujęcie ekonomiczne ...	19
4. Wymagania prawne dotyczące bezpieczeństwa produktów	30
 Rozdział II	
Zarządzanie ceną	45
1. Cena jako integralny element marketingu mix	45
2. Koncepcja zarządzania cenami w przedsiębiorstwie.....	48
3. Zarządzanie cenami w świetle obowiązujących regulacji prawnych	54
 Rozdział III	
Zarządzanie dystrybucją	68
1. Dystrybucja jako kluczowy element strategii marketingowej	68
2. Handel detaliczny jako ogniwo w kanale dystrybucji przedsiębiorstwa	74

3. Antymonopolowe reguły dystrybucji na gruncie rozporządzenia VBER.....	81
Rozdział IV	
Zarządzanie komunikacją marketingową	88
1. Komunikacja jako integralna część strategii marketingowej w erze cyfrowej	88
2. Elementy komunikacji marketingowej	93
3. Zarządzanie marketingiem bezpośrednim jako formą komunikacji w kontekście regulacji prawnych	103
4. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w zarządzaniu komunikacją marketingową	107
Zakończenie	114
Bibliografia	117

Wstęp

Intensywna konkurencja, stale rozwijające się rynki i krótsze cykle życia produktów w zglobalizowanym świecie to czynniki, które przedsiębiorstwa muszą coraz częściej brać pod uwagę. Wraz ze wzrostem zapotrzebowania na praktyki marketingowe rośnie również rola zarządzania działaniami marketingowymi¹. Skuteczne zarządzanie marketingowe pomaga identyfikować nowe możliwości rozwoju, poszerzać kanały sprzedaży i znajdować niewykorzystane segmenty rynku, zwiększając w ten sposób rentowność. Znaczenie zarządzania marketingowego polega na tym, że umożliwia ono przedsiębiorstwom zrozumienie potrzeb konsumentów, identyfikowanie nowych możliwości i tworzenie wartości dzięki starannie opracowanym strategiom. Identyfikacja trendów rynkowych, zrozumienie wymagań klientów oraz analiza strategii konkurencji ułatwiają odpowiednie pozycjonowanie produktów.

Trzeba też zaznaczyć, iż marketing przeszedł w ostatnich latach ewolucję wraz z pojawieniem się nowych technologii, które przyczyniły się do rozwoju tzw. marketingu cyfrowego, obejmującego szeroką gamę technologii marketingowych wykorzystywanych w celu dotarcia do konsumentów online. Korzystanie z Internetu, mediów społecznościowych i aplikacji mobilnych stało się nie tylko częścią codziennego życia miliardów ludzi na całym świecie,

¹ Por. S. Cai *et al.*, *Leveraging Customer Green Behavior Toward Green Marketing Mix and Electronic Word-of-Mouth*, „Sustainability” 2025, vol. 17(6), <https://doi.org/10.3390/su17062597>.

ale też zmieniło zachowania konsumentów i sposób, w jaki przedsiębiorstwa prowadzą działalność. Ze względu na ich dynamiczną i emergentną naturę skuteczność mediów społecznościowych jako kanału komunikacji marketingowej postawiła przed marketerami dużo wyzwań. Wiele przedsiębiorstw inwestuje w obecność w mediach społecznościowych w celu budowania swojej marki konsumenckiej. Media społecznościowe umożliwiają przedsiębiorstwom nawiązywanie kontaktu z klientami, zwiększanie świadomości ich marek, wpływanie na postawy konsumentów, otrzymywanie informacji zwrotnych, ulepszanie obecnych produktów i usług oraz zwiększanie sprzedaży².

Prezentowana książka została zaplanowana jako dzieło jednoczące indywidualny trud autorski z wielością opracowań naukowych, nadających publikacji ostateczny kształt. W pracy sformułowano następującą hipotezę: obowiązujące regulacje prawne wpływają praktycznie na każdy aspekt współczesnego środowiska biznesowego, a w szczególności na zakres dotyczący konkretnych działań marketingowych, w tym charakterystyki produktów, ustalania cen, dystrybucji i komunikacji marketingowej.

Całość materiału została podzielona na cztery rozdziały. Pierwszy z nich poświęcono zagadnieniu zarządzania produktem. Określono w nim pojęcie „produktu” jako jednego z elementów marketingu mix. Następnie przedstawiono definicje produktu na gruncie normatywnym. Opisano strukturę produktu oraz cykle życia. W rozdziale tym omówiono też wymagania prawne dotyczące bezpieczeństwa produktów.

Rozdział drugi ujmuje problematykę zarządzania ceną. Omówiono w nim kategorię ceny jako najbardziej elastycznego elementu

² Por. Y.K. Dwivedi *et al.*, *Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions*, „International Journal of Information Management” 2021, vol. 59, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>.

kompozycji marketingowej. Następnie przedstawiono koncepcję zarządzania cenami w przedsiębiorstwie. Poruszono też problematykę zarządzania cenami w świetle obowiązujących regulacji prawnych.

W rozdziale trzecim zaprezentowano problematykę zarządzania dystrybucją. Określono w nim pojęcie dystrybucji jako elementu strategii marketingowej, omówiono kanały dystrybucji oraz scharakteryzowano formaty handlu detalicznego. Przedstawiono też kwestię antymonopolowych reguł dystrybucji na gruncie rozporządzenia Komisji (UE) 2022/720 z dnia 10 maja 2022 r. w sprawie stosowania art. 101 ust. 3 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do kategorii porozumień wertykalnych i praktyk uzgodnionych (**VBER**).

Ostatni, czwarty rozdział dotyczy zarządzania komunikacją marketingową. Omówiono w nim znaczenie komunikacji marketingowej w erze cyfrowej, przedstawiono cele i funkcje promocji, a ponadto scharakteryzowano instrumenty komunikacji marketingowej. Następnie przedstawiono problematykę marketingu bezpośredniego jako formy komunikacji w kontekście regulacji prawnych. Ostatni punkt rozdziału poświęcono zagadnieniu wykorzystania sztucznej inteligencji w zarządzaniu komunikacją marketingową.

W pracy wykorzystano metodę formalno-dogmatyczną, metodę analizy źródeł literatury, a także zastosowano badania wtórne. Wybrane metody badawcze pozwoliły na realizację celu i weryfikację hipotezy badawczej.

Niniejsza książka jest adresowana do studentów studiów prawniczych, administracyjnych i ekonomicznych, a także praktyków marketingu.

Autorki składają serdeczne wyrazy podziękowania pani prof. Magdalenie Małeckiej-Łyszczek i pani prof. Ewie Pierzchale za trud sporządzenia recenzji wydawniczych. Wyrazy podziękowania przekazujemy również pani mgr Aleksandrze Dorywale za pomoc redakcyjno-techniczną w procesie przygotowania książki do druku.

ROZDZIAŁ I

Zarządzanie produktem

1. Produkt jako jeden z elementów marketingu mix.

Uwagi ogólne

Wielu autorów przyczyniło się do rozwoju koncepcji marketingu mix. Termin ten został po raz pierwszy użyty przez Neila Bordena w 1949 r. Powszechnie przyjmuje się jednak, że architektem pierwszych 4P marketingu mix, składających się z produktu, ceny, promocji i miejsca/dystrybucji, jest Edmund Jerome McCarthy.

Współczesna teoria marketingu przyjęła dla **działalności produkcyjnej** koncepcję 4P oraz 4C, zaś dla **działalności usługowej** mix 7P lub marketing mix 7P, która stanowi rozwinięcie pierwotnej koncepcji 4P o instrument: obsługa, procesy i świadcstwa materialne, uwzględniającej nowe trendy i potrzeby współczesnego rynku. Elementy marketingu mix są kluczowymi komponentami służącymi jako mapa drogowa do dostarczenia produktu do klienta w najdokładniejszy sposób. Najnowsze koncepcje marketingu mix, uwzględniające zrównoważony rozwój, obejmują siedem głównych elementów: produkt, cenę, dystrybucję (miejsce), promocję, ludzi, proces i opakowanie³. Należy zaznaczyć, że dla transparentności niniejszej publikacji będziemy posługiwać się klasycznym podejściem w zarządzaniu marketingowym 4P, uwzględniając 4P, którymi posługują się menedżerowie.

³ Por. F. Badur, *Elements of Marketing Mix in one-to-one Marketing*, „Journal of Current Researches on Social Sciences” 2017, vol. 7, iss. 4.

Każdy z wyróżnionych elementów odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu strategii marketingowej przedsiębiorstwa. Tak np. **produkt** jest odpowiedzią na zapotrzebowanie danej grupy konsumenckiej, natomiast **cena** odgrywa kluczową rolę w decyzjach zakupowych, zaś **dystrybucja (miejsce)** – to sposób, w jaki produkty trafiają do klientów. Jeśli chodzi o **promocję**, obejmuje ona wszelkie techniki komunikacji marketingowej, w ramach których przedsiębiorstwo może poinformować klientów o swoich produktach⁴. Istotnym elementem w rozszerzonej koncepcji 7P są **ludzie**, którzy stanowią fundament przedsiębiorstwa, dlatego ważne jest, aby relacje zarówno wewnątrz organizacji, jak i z partnerami biznesowymi przyczyniły się do wzrostu sprzedaży produktów i usług⁵. Z kolei **proces** obejmuje wszelkie standardy działań związane z przyjętą strategią obsługi klienta, które mają na celu budowanie pozytywnego wizerunku firmy i zyskanie zaufania konsumentów (sieci restauracji na całym świecie oferują podobne posiłki w podobny sposób). Dodatkowym elementem w koncepcji 7P jest **opakowanie** (obejmuje wszystkie składowe wizerunku przedsiębiorstwa, takie jak logo, wygląd biura, a nawet ubiór pracowników)⁶.

Świat marketingu przechodzi obecnie ogromną zmianę. Marketing oparty na sztucznej inteligencji (*Artificial Intelligence* – AI) odgrywa coraz większą rolę wraz z pojawieniem się inteligentnych narzędzi marketingowych i generatywnej AI. Technologia AI może zwiększyć elastyczność marketingu, aby dopasował się do zmieniających się potrzeb i zainteresowań konsumentów. Algorytmy analizują informacje o użytkownikach, takie jak wiek, płeć, dane

⁴ M. Polak, *Co to jest i na czym polega marketing mix?*, Delante, <https://delante.pl/co-to-jest-i-na-czym-polega-marketing-mix/> [dostęp: 20.01.2024].

⁵ J. Zieliński, *Marketing mix: co to jest, dlaczego się sprawdza?*, *Marketing mix: co to jest, dlaczego się sprawdza?* - Zieliński Jerzy [dostęp: 20.01.2024].

⁶ *Ibidem*.

demograficzne, zainteresowania i inne ważne informacje, aby określić najlepszą grupę odbiorców dla konkretnej marki⁷. Innymi słowy, postęp technologiczny doprowadził do zwiększenia wzajemnych powiązań, m.in. za pośrednictwem Internetu, Internetu rzeczy (IoT) i różnych inteligentnych urządzeń oraz zwiększonej zdolności do gromadzenia danych (np. danych o lokalizacji, treści generowanych przez użytkowników), jak i analizowania (wykorzystywania) tych danych poprzez uczenie maszynowe i AI⁸. Obecnie AI kształtuje każdy element **marketingu mix**, począwszy od tworzenia koncepcji produktów, po mechanizmy cenowe, logistykę dystrybucji i formułowanie strategii komunikacji marketingowej. Umożliwia to przedsiębiorstwom, niezależnie od granic geograficznych, podejmowanie decyzji na podstawie konkretnych danych, udoskonalanie procesów operacyjnych i opracowywanie doświadczeń dostosowanych do potrzeb konsumentów⁹. Jedną z wyróżniających cech AI w modelowaniu marketing mix jest jej zdolność predykcyjna. Wykorzystując techniki uczenia maszynowego, sztuczna inteligencja może z niezwykłą precyzją prognozować przyszłe trendy rynkowe i reakcje konsumentów¹⁰. Technologie te przynoszą korzyści (np. dostęp do dużych zbiorów danych, lepsze zarządzanie doświadczeniami konsumentów), niemniej jednak wywołują również obawy związane z bezpieczeństwem informacji i potencjalnymi zagrożeniami pry-

⁷ Por. A. Haleem et al., *Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study*, „International Journal of Intelligent Networks” 2022, vol. 3, s. 119–132, <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005>.

⁸ Szerzej: J.R.K. Wichmann et al., *A global perspective on the marketing mix across time and space*, „International Journal of Research in Marketing” 2022, vol. 39, iss. 2, s. 502–510, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.001>.

⁹ K. Gayaparsad, N. Ramlutchman, *The Influence of Artificial Intelligence (AI) in Transforming Marketing Communications: A Theoretical Review*, „Expert Journal of Marketing” 2024, vol. 12, iss. 1, s. 46–57.

¹⁰ A. Srivastava, *The Role of AI in Marketing Mix Modeling – DiGGrowth | Marketing Analytics & Attribution Platform*, 17.10.2024 [dostęp: 21.01.2025].

watności¹¹. Z tego względu przedsiębiorstwa muszą przestrzegać przepisów o ochronie danych i wdrażać solidne środki bezpieczeństwa w celu ochrony poufnych informacji¹².

Warto również zaznaczyć, iż w badaniach na temat roli AI w marketingu wyróżnia się trzy kategorie możliwości marketingowych: analityczne możliwości marketingowe, technologiczne możliwości marketingowe i strategiczne możliwości wydajnościowe. **Analityczne możliwości marketingowe** odnoszą się do wykorzystania AI do głębokiej analizy dużych i złożonych zbiorów danych, które pozwalają określić trendy rynkowe i zachowania konsumentów. Z kolei **technologiczne możliwości marketingowe** koncentrują się na zastosowaniu AI w celu ulepszenia oferty marek. Natomiast **strategiczne zdolności w zakresie efektywności** mają na celu zwiększenie szybkości reakcji działań marketingowych w celu dostosowania się do zmieniającej się dynamiki rynku i zmian w preferencjach konsumentów. Odgrywają one kluczową rolę w znacznej poprawie jakości obsługi konsumentów¹³. Technologie te przynoszą korzyści (np. dostęp do dużych zbiorów danych, lepsze zarządzanie doświadczeniami klientów), ale wywołują również obawy, takie jak te związane z bezpieczeństwem informacji i potencjalnymi zagrożeniami prywatności.

Krótko mówiąc, sztuczna inteligencja może pomóc w analizie trendów rynkowych i preferencji konsumentów, prowadząc do bardziej ukierunkowanego i innowacyjnego rozwoju produktów¹⁴.

¹¹ D. Grewal et al., *The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2020, vol. 48, s. 1–8, <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4>.

¹² A. Srivastava, *op. cit.*

¹³ Por. V. Kumar, A.R. Ashraf, W. Nadeem, *AI-powered marketing: What, where, and how?*, „International Journal of Information Management” 2024, vol. 77, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102783>.

¹⁴ Zob. K. Szalotka, G. Ulrich, *Kierunki rozwoju formatów handlu detalicznego w Polsce i w Niemczech*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 31, s. 142.

2. Definicje produktu na gruncie normatywnym

Pojęcie produktu w polskim prawie nie jest definiowane jednolicie. Tak np. w ustawie z dnia 12 grudnia 2003 r. o ogólnym bezpieczeństwie produktów¹⁵ pojęcie to oznacza „rzecz ruchomą nową lub używaną, jak i naprawianą lub regenerowaną przeznaczoną do użytku konsumentów lub co do której istnieje prawdopodobieństwo, że może być używana przez konsumentów, nawet jeżeli nie była dla nich przeznaczona, dostarczaną lub udostępnianą przez producenta lub dystrybutora, zarówno odpłatnie, jak i nieodpłatnie, w tym również w ramach świadczenia usługi; produktem nie jest rzecz używana dostarczana jako antyk albo jako rzecz wymagająca naprawy lub regeneracji przed użyciem, o ile dostarczający powiadomił konsumenta o tych właściwościach rzeczy”¹⁶. Ponadto w art. 4 ust. 1 u.b.p. określono **produkt bezpieczny** jako ten, „który w zwykłych lub w innych, dających się w sposób uzasadniony przewidzieć, warunkach jego używania, z uwzględnieniem czasu korzystania z produktu, a także, w zależności od rodzaju produktu, sposobu uruchomienia oraz wymogów instalacji i konserwacji, nie stwarza żadnego zagrożenia dla konsumentów lub stwarza znikome zagrożenie, dające się pogodzić z jego zwykłym użytkowaniem i uwzględniające wysoki poziom wymagań dotyczących ochrony zdrowia i życia ludzkiego”. Zgodnie z regulacją u.b.p. przy ocenie bezpieczeństwa produktu uwzględnia się: **cechy produktu**, w tym jego skład, opakowanie, instrukcję montażu i uruchomienia, a także – biorąc pod uwagę rodzaj produktu – instrukcję instalacji i konserwacji; **oddziaływanie na inne produkty**, jeżeli można w sposób uzasadniony przewidzieć, że będzie używany łącznie z innymi produktami; **wygląd produktu**, jego oznakowanie, ostrzeżenia i instrukcje dotyczące jego użyt-

¹⁵ T.j. Dz. U. z 2021 r. poz. 222 (dalej jako: u.b.p.).

¹⁶ Art. 3 u.b.p.

kowania i postępowania z produktem zużytym oraz wszelkie inne udostępniane konsumentowi wskazówki lub informacje dotyczące produktu; **kategorie konsumentów narażonych na niebezpieczeństwo** w związku z używaniem produktu, w szczególności dzieci i osoby starsze.

Z kolei w ustawie z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny¹⁷ mianem **produktu** określa się „rzecz ruchomą, choćby została ona połączona z inną rzeczą. Za produkt uważa się także zwierzęta i energię elektryczną”. Najszerszą definicję produktu zawiera art. 2 pkt 3 ustawy z dnia 23 sierpnia 2007 r. o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym¹⁸, zgodnie z którym przez **produkt** rozumie się „każdy towar lub usługę, w tym nieruchomości, usługi cyfrowe, treści cyfrowe, prawa i obowiązki wynikające ze stosunków cywilnoprawnych”. W przytoczonej definicji produktu posłużono się terminami „**towar**” i „**usługa**”. Pierwsze ze wskazanych pojęć definiowane jest w wielu aktach prawnych. I tak, przykładowo w ustawie o podatku od towarów i usług¹⁹ **towarem** są „rzeczy oraz ich części, a także wszelkie postacie energii”. Z kolei w ustawie z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie Kodeksu cywilnego²⁰ ustawodawca posługuje się terminem „**towar konsumpcyjny**”, przez które to pojęcie (w przedmiotowym ujęciu) rozumie się rzeczy ruchome²¹. Warto również dodać, że w art. 4 pkt 7 ustawy z dnia 16 lutego 2007 r. o ochronie konkurencji i konsumentów²² przez pojęcie **towaru** rozumie się „rzeczy, jak również energię, papiery wartościowe i inne

¹⁷ T.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1061, art. 4491 § 2.

¹⁸ T.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 845.

¹⁹ Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 361 (dalej: u.p.t.u.).

²⁰ Dz. U. z 2002 r. Nr 141, poz. 1176.

²¹ Zob. art. 1 cyt. ustawy.

²² T.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 1616.

prawa majątkowe, usługi, a także roboty budowlane”, które znajdują się w procesie transakcji.

Natomiast w ustawie z dnia 9 maja 2014 r. o informowaniu o cenach towarów i usług²³ przez **towar** rozumie się „rzecz, również energię oraz prawa majątkowe zbywalne”, zaś termin „**usługa**” oznacza „czynność świadczoną odpłatnie, wymienioną w klasyfikacjach wydanych na podstawie przepisów o statystyce publicznej”. Z kolei w ustawie o podatku od towarów i usług²⁴ przez **świadczenie usługi** rozumie się przykładowo każde świadczenie na rzecz osoby fizycznej, osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej niemającej osobowości prawnej, które nie stanowi dostawy towarów, w tym również przeniesienie praw do wartości niematerialnych i prawnych, bez względu na formę, w jakiej dokonano czynności prawnej, zobowiązanie do powstrzymania się od dokonania czynności lub do tolerowania czynności lub sytuacji, świadczenie usług zgodnie z nakazem organu władzy publicznej lub podmiotu działającego w jego imieniu lub nakazem wynikającym z mocy prawa (art. 8 ust. 1).

Problematyka odnosząca się do kwestii produktu jest również przedmiotem regulacji w sferze prawa unijnego. Na gruncie rozporządzenia w sprawie ustanowienia ram ustalania wymogów ekoprojektu w odniesieniu do zrównoważonych produktów (ESPR)²⁵ „**produkt**” oznacza „towary fizyczne wprowadzane do obrotu lub oddawane do użytku” (art. 2 pkt 1), natomiast **produkt pośredni**

²³ Ustawa z dnia 9 maja 2014 r. o informowaniu o cenach towarów i usług, t.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 168 (dalej: u.i.c.t.u.), art. 3 ust. 1 pkt 4 i 5.

²⁴ Art. 2 pkt 6 u.p.t.u.

²⁵ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1781 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie ustanowienia ram ustalania wymogów ekoprojektu w odniesieniu do zrównoważonych produktów oraz zmiany dyrektywy (UE) 2020/1828 i rozporządzenia (UE) 2023/1542 i uchylenia dyrektywy 2009/125/WE (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz. U. UE L 2024/1781 z 28.06.2024 r.

oznacza taki produkt, „który wymaga dalszej obróbki lub przekształcania, w tym mieszania, powlekania lub montażu, aby był odpowiedni dla użytkowników końcowych” (art. 2 pkt 3). Prawodawca unijny posługuje się też terminem **ekoprojekt**, który „oznacza uwzględnienie aspektów związanych ze zrównoważeniem środowiskowym w charakterystyce produktu i procesach zachodzących w całym łańcuchu wartości tego produktu” (art. 2 pkt 6). Jednocześnie produkt, który nie spełnia wymogu ekoprojektu określonego w ESPR lub może mieć negatywny wpływ na środowisko lub inne interesy publiczne chronione tym wymogiem, określany jest mianem **produktu stwarzającego zagrożenie** (art. 2 pkt 57). Natomiast **produkt stwarzający poważne zagrożenie** oznacza „produkt stwarzający zagrożenie, w przypadku którego na podstawie przeprowadzonej oceny uznaje się, że stopień niezgodności lub związanej z nią szkody wymaga szybkiej interwencji organów nadzoru rynku, w tym, jeżeli skutki wystąpienia niezgodności nie są natychmiastowe” (art. 2 pkt 58).

Dodajmy w tym miejscu, iż rozporządzenie ESPR ma na celu uczynienie zrównoważonych produktów normą w UE poprzez ustanowienie ścisłych zasad dotyczących m.in. projektowania produktów, trwałości, możliwości naprawy i efektywnego gospodarowania zasobami. Kluczowym elementem ESPR jest **cyfrowy paszport produktu (DPP)**, który zawiera szczegółowe informacje na temat cyklu życia produktu. Dostarcza on konsumentowi informacji na temat pochodzenia produktu, zasobów użytych do jego wytworzenia, procesu produkcji, a także jego wpływu na środowisko i sposobu utylizacji. Można powiedzieć, że każdy produkt otrzymuje unikalną tożsamość powiązaną z tymi danymi, dzięki czemu można poznać skład oraz pochodzenie poszczególnych elementów w całym cyklu życia tego produktu.

Definicję produktu można znaleźć też w rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/988 w sprawie ogólnego

bezpieczeństwa produktów²⁶ (General Product Safety Regulation, **GPSR**), które definiuje pojęcie „**produktu**”, „**produktu bezpiecznego**” i „**produktu niebezpiecznego**”. Pierwsze z tych pojęć (**produkt**) oznacza „każdy przedmiot, połączony lub niepołączony z innymi przedmiotami, dostarczany lub udostępniany za wynagrodzeniem lub bez, w tym w ramach świadczenia usługi, który jest przeznaczony dla konsumentów lub którego konsumenci mogliby używać w dających się racjonalnie przewidzieć warunkach, nawet jeżeli nie jest dla nich przeznaczony” (art. 3 pkt 1). Termin „**bezpieczny produkt**” oznacza „każdy przedmiot, połączony lub niepołączony z innymi przedmiotami, dostarczany lub udostępniany za wynagrodzeniem lub bez, w tym w ramach świadczenia usługi, który jest przeznaczony dla konsumentów lub którego konsumenci mogliby używać w dających się racjonalnie przewidzieć warunkach, nawet jeżeli nie jest dla nich przeznaczony” (art. 3 pkt 2). Natomiast „**produkt niebezpieczny**” oznacza każdy produkt, który nie jest produktem bezpiecznym (art. 3 pkt 3). Ogólnie rzecz biorąc, celem GPSR jest zapewnienie konsumentom w UE ochrony przed niebezpiecznymi produktami oraz zagwarantowanie prawidłowego funkcjonowania jednolitego rynku.

Jednocześnie biorąc pod uwagę, że UE dąży do tego, aby stać się wiodącą siłą w zakresie regulacji sztucznej inteligencji, jedną z głównych zmian wprowadzonych w **dyrektywie w sprawie odpowiedzialności za produkt (PLD)**²⁷ jest **rozszerzenie definicji**

²⁶ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2023/988 z dnia 10 maja 2023 r. w sprawie ogólnego bezpieczeństwa produktów, zmieniające rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1025/2012 i dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2020/1828 oraz uchylające dyrektywę 2001/95/WE Parlamentu Europejskiego i Rady i dyrektywę Rady 87/357/EWG (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz. U. UE L 135/1 z 23.05.2023 r.

²⁷ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/2853 z dnia 23 października 2024 r. w sprawie odpowiedzialności za produkty wadliwe i uchylenia dyrektywy Rady 85/374/EWG (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz. U. UE L 2853 z 18.11.2024 r., dalej jako dyrektywa w sprawie odpowiedzialności za produkt (PLD).

„produktu” o oprogramowanie. Zgodnie z art. 4 pkt 1 PLD **pojęcie produktu** oznacza „rzecz ruchomą, nawet jeżeli jest ona zintegrowana lub wzajemnie połączona z inną rzeczą ruchomą lub nieruchomą; obejmuje to energię elektryczną, cyfrowe pliki produkcyjne, surowce i oprogramowanie”. Jakkolwiek w PLD pozostawiono otwartą definicję oprogramowania w celu uwzględnienia przyszłego rozwoju technologicznego, to jednak w motywie 13 PLD jako **przykłady oprogramowania** podano systemy operacyjne, oprogramowanie układowe, programy komputerowe, aplikacje lub systemy sztucznej inteligencji. Zmiana ta ma na celu dostosowanie ram odpowiedzialności do wymogów ery cyfrowej. Innymi słowy, rozszerzony zakres zmienionej PLD odzwierciedla ewolucję odpowiedzialności za produkt, tak aby obejmowała nie tylko produkty fizyczne, ale także aplikacje i systemy AI. Są one obecnie wyraźnie uznane za produkty w ramach dyrektywy. Nowe przepisy mają na celu zwiększenie ochrony konsumentów przed szkodami poniesionymi przez produkty wadliwe.

3. Koncepcja tworzenia produktu – ujęcie ekonomiczne

W myśl art. 2 pkt 36 **ESPR „produkt konsumpcyjny”** oznacza produkt, z wyłączeniem części składowych i produktów pośrednich, przeznaczony przede wszystkim dla konsumentów.

Jest on dobrem, które zaspokaja ludzkie potrzeby. Produkt stanowi zespół wartości użytkowych, takich jak jakość, opakowanie, marka, znak towarowy oraz usługi z nim związane. Produkt może mieć różną postać w zależności od koncepcji producenta i potrzeb nabywców. Posiada określoną konstrukcję, która ma przyczynić się do zaspokojenia potrzeb wybranych segmentów rynku.

W strukturze produktu można wyróżnić trzy jego poziomy:

- rdzeń produktu (istota produktu²⁸) – konstrukcja techniczna, tworząca cechy funkcjonalne produktu;
- produkt rzeczywisty (postrzeganie produktu²⁹) – wygląd, logo, jakość, wartość użytkowa – wszystkie elementy decydujące o sile postrzegania produktu przez odbiorców;
- produkt poszerzony (cechy przewag nad konkurencją) – to produkt ze wszystkimi korzyściami dodatkowymi (elementy innowacyjne, wyróżniające produkt, sposób dostawy, usługi posprzedażowe, gwarancja), jakie zyskuje konsument.

W zależności od oczekiwań klientów i planowanych strategii cenowych, dystrybucyjnych i promocyjnych produkty będą mieć zróżnicowaną strukturę. Jeśli szampon do włosów ma być skierowany do klientów, dla których priorytetem jest cena produktu, to zarówno *ingredience*, jak i opakowanie będą stanowiły podstawowe elementy, niegenerujące wysokich kosztów wytwarzania. Natomiast jeśli będzie to szampon dla klientów wymagających wysokiej jakości, np. z elementami leczniczymi (szampon z substancją przeciwgrzybiczą), i jego cena będzie wysoka, to przy konstrukcji funkcjonalnego opakowania mniej istotne będą koszty wyprodukowania, a bardziej jego funkcjonalność i przewaga nad konkurencją.

Struktura produktu będzie się zatem zmieniała pod wpływem oczekiwań klientów i działań otoczenia konkurencyjnego. Przedsiębiorstwa starają się optymalizować działania w taki sposób, aby satysfakcja klientów była jak najwyższa. Jeśli maleje zapotrzebowanie na duże opakowanie produktu, to produkuje się mniejsze i ładniejsze opakowania, które będą stanowiły przewagę konkurencyjną.

²⁸ H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Warszawa 2012, s. 103.

²⁹ *Ibidem*.

Dlatego podsystemy produktu (cechy fizyczne produktu) stanowią zwartą koncepcję tworzenia produktu.

Opakowanie

Opakowanie stanowi integralną część produktu i pełni różne funkcje. Głównym zadaniem opakowania jest ochrona towaru, ułatwienie transportu i dystrybucji. Ponadto opakowanie stanowi doskonały nośnik promowania i wyróżniania.

22 stycznia 2025 r. zostało opublikowane rozporządzenie z dnia 19 grudnia 2024 r. w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych (rozporządzenie w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych – **PPWR**)³⁰. Jego celem jest uregulowanie całego cyklu życia opakowań w celu zminimalizowania ich wpływu na środowisko i ochrony zdrowia ludzkiego. Ustanowiono w nim również wymogi dotyczące rozszerzonej odpowiedzialności producenta, zapobiegania powstawaniu odpadów opakowaniowych, takie jak ograniczenie zbędnych opakowań oraz ponowne użycie lub ponowne napełnianie opakowań, a także zbieranie i przetwarzanie, w tym recykling, odpadów opakowaniowych.

Pojęcie opakowania zostało szeroko zdefiniowane i ma zastosowanie do wszystkich opakowań wprowadzanych do obrotu w UE, w tym np. opakowań na żywność i napoje, kosmetyki i przybory toaletowe. Artykuł 3 ust. 1 stanowi, że **„opakowanie” oznacza wyrób – bez względu na materiały, z jakich jest wykonany, który jest przeznaczony do wykorzystania przez podmiot gospodarczy do celów przechowywania, ochrony, obsługi, dostarczania lub prezen-**

³⁰ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2025/40 z dnia 19 grudnia 2024 r. w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych, zmiany rozporządzenia (UE) 2019/1020 i dyrektywy (UE) 2019/904 oraz uchylecia dyrektywy 94/62/WE (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz. U. UE L 2025/40 z 22.01.2025 r., dalej jako PPWR.

tacji produktów innemu podmiotowi gospodarczemu lub użytkownikowi końcowemu i który można przyporządkować do jednego z formatów opakowań, w zależności od jego funkcji, materiału i projektu, w tym: a) wyrób, który jest niezbędny do przechowywania, ochrony lub konserwacji produktu przez cały jego cykl żywotności, nie będąc integralną częścią produktu, i który jest przeznaczony do wykorzystania, użycia lub usunięcia wraz z produktem; b) część składowa wyrobu, o którym mowa w lit. a, złączona z nim, lub zintegrowany z tym wyrobem element pomocniczy; c) element pomocniczy wyrobu, o którym mowa w lit. a, zawieszony bezpośrednio lub umieszczony na produkcie i który spełnia funkcję opakowania, nie będąc integralną częścią produktu, i który jest przeznaczony do wykorzystania, użycia lub usunięcia wraz z produktem; d) wyrób, który jest zaprojektowany i przeznaczony do napełnienia w punkcie sprzedaży w celu wydania produktu, zwany również „opakowaniem usługowym”; e) wyrób jednorazowego użytku, który jest sprzedawany i napełniany lub zaprojektowany i przeznaczony do napełnienia w punkcie sprzedaży, spełniający funkcję opakowania; f) przepuszczalne torebki z herbatą, kawą lub innym napojem, lub miękkie po użyciu pojedyncze porcje używane w systemach do przygotowywania herbaty, kawy lub innych napojów, przeznaczone do użycia i usunięcia wraz z produktem; g) nieprzepuszczalna pojedyncza porcja używana w systemach do przygotowywania herbaty, kawy lub innego napoju przeznaczona do użycia w maszynie, używana i usuwana wraz z produktem.

Należy też zwrócić uwagę, że PPWR zawiera szeroki zakres propozycji dotyczących opakowań, w tym wymagania dotyczące etykietowania, możliwości recyklingu i składu opakowania. Zawiera ona również wymogi dotyczące **minimalizacji opakowań, które będą miały szczególny wpływ na właścicieli marek, którzy korzystają z charakterystycznych opakowań**. Zgodnie z nowymi przepisami producenci lub importerzy do dnia 1 stycznia 2030 r.

powinni zadbać o to, aby opakowania wprowadzane na rynek UE były zaprojektowane z uwzględnieniem kształtu i materiałów opakowanego produktu, redukując jego wagę i objętość do niezbędnego minimum w celu zapewnienia funkcjonalności pakowanego produktu. Dotyczy to wszystkich opakowań wprowadzonych po raz pierwszy na rynek UE przez producenta (niezależnie od lokalizacji) lub importera z UE.

Ponadto od 1 stycznia 2030 r. PPWR wprowadza daleko idące **zakazy stosowania opakowań jednorazowych** (art. 25 i załącznik V PPWR), w **szczególności opakowań z tworzyw sztucznych**. Zakaz ten dotyczy stosowania m.in.: jednorazowych opakowań z tworzyw sztucznych używanych w punktach sprzedaży do grupowania towarów sprzedawanych w butelkach, puszkach, doniczkach, tubach i opakowaniach zaprojektowanych jako opakowania wygodne, aby umożliwić lub zachęcić konsumentów do zakupu więcej niż jednego produktu, np. folii do sortowania lub folii termokurczliwej; jednorazowych opakowań z tworzyw sztucznych na mniej niż 1,5 kg paczkowanych świeżych owoców i warzyw, np. siatek, worków, tacek, pojemników; stosowania jednorazowych opakowań z tworzyw sztucznych do żywności i napojów napełnianych i spożywanych w hotelach, restauracjach, kawiarniach i tym podobnych miejscach, a także opakowań jednorazowego użytku z tworzyw sztucznych zawierających pojedyncze porcje przypraw, konserw, sosów, śmietanki do kawy, cukru; wszystkich opakowań jednorazowego użytku kosmetyków, artykułów higienicznych i toaletowych przeznaczonych do użytku w sektorze zakwaterowania (np. butelek szamponu w hotelach); bardzo lekkich plastikowych toreb na zakupy (plastikowych toreb na zakupy o grubości ścianki poniżej 15 mikronów), z wyjątkiem bardzo lekkich plastikowych toreb na zakupy, które są wymagane ze względów higienicznych lub dostarczane jako podstawowe opakowanie żywności luzem, gdy pomaga to zapobiec marnotrawstwu żywności.

Jednocześnie art. 14 PPWR **ogranicza tzw. twierdzenia dotyczące ekologiczności**. Takie oświadczenia na opakowaniach mogą być umieszczane tylko wtedy, gdy wykraczają poza mające zastosowanie minimalne wymagania określone w PPWR. Wszelkie oświadczenia muszą określać, czy odnoszą się do jednostki opakowaniowej, części jednostki opakowaniowej, czy też do wszystkich opakowań wprowadzanych do obrotu. Zgodność z tymi wymogami należy wykazać za pomocą deklaracji technicznej (załącznik VII PPWR). Poza tym PPWR **wymaga od producentów opakowań wystawiania deklaracji zgodności dla opakowań przed wprowadzeniem ich do obrotu**. Deklaracja ta wymaga oceny, czy opakowanie jest zgodne z art. 5–12 PPWR (art. 15 i art. 39 PPWR). Dodatkowo, art. 45–47 PPWR wprowadzają rozszerzoną odpowiedzialność producenta dla producentów opakowań, m.in. w postaci udziału finansowego w kosztach zbierania, sortowania i recyklingu odpadów opakowaniowych (art. 8a dyrektywy odpadowej 2008/98/WE)³¹. Producenci mogą delegować swoje obowiązki w zakresie rozszerzonej odpowiedzialności producenta na Organizację Odpowiedzialności Producenta. Obowiązki sprawozdawcze staną się znacznie bardziej złożone.

W ogólności można powiedzieć, że PPWR ustanawia szeroko zakrojony plan, który ma na celu stworzenie wiążących i jednolitych przepisów dotyczących opakowań na rynku wewnętrznym UE, które obejmowałyby cały cykl życia opakowań. Jednocześnie PPWR będzie miało głęboki wpływ na producentów, importerów, dystrybutorów, sprzedawców detalicznych i platformy handlu elektronicznego, stwarzając potrzebę zreformowania całego łańcucha dostaw, oferując jednocześnie zarówno wyzwania, jak i możliwości. Wszystkie te podmioty będą musiały dokonać przeglądu swoich ofert opakowań

³¹ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy (Tekst mający znaczenie dla EOG), Dz. U. UE L 312/3 z 22.11.2008 r.

i upewnić się, że są one dostosowane do nowych wymogów, aby zapewnić zgodność, a jednocześnie przyczynić się do bardziej zrównoważonej przyszłości.

Warto również dodać, iż na gruncie obowiązującej ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi³² **definicję opakowania** zawiera art. 3 ust. 1, zgodnie z którym opakowaniem jest „wyrób, w tym wyrób bezzwrotny, wykonany z jakiegokolwiek materiału, przeznaczony do przechowywania, ochrony, przewozu, dostarczania lub prezentacji produktów, od surowców do towarów przetworzonych”. W świetle powyższej definicji o tym, czy dany wyrób ma status opakowania, przesądza więc to, w jakim celu jest on wykorzystywany, natomiast drugorzędne znaczenie ma rodzaj materiału.

Zgodnie z ust. 2 cyt. artykułu opakowanie to także:

- wyroby wytworzone i przeznaczone do wypełniania w punkcie sprzedaży oraz wyroby jednorazowego użytku – sprzedane, wypełnione, wytworzone lub przeznaczone do wypełniania w punkcie sprzedaży;
- część składowa opakowania oraz złączony z opakowaniem element pomocniczy, spełniające funkcje opakowania.

Reasumując, opakowanie stanowi nieodzowny element strategii produktu. Powinno chronić produkt w trakcie transportu, ale także promować w sklepie i umożliwiać jego użytkowanie. Ponadto powinno być bezpieczne dla klienta i konsumenta oraz środowiska.

Marka

Marka stanowi istotny element w funkcjonowaniu każdego podmiotu. Pozwala na identyfikację i utrwalenie sposobu postrzegania produktu, usługi, osoby, przedsiębiorstwa. **American**

³² Ustawa z dnia 13 czerwca 2013 r. o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi, t.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 927.

Marketing Association zdefiniowało markę jako nazwę, symbol, wzór lub ich kombinację, opracowaną do identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy albo ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji³³.

Identyfikacja marki ułatwia klientowi utrzymanie wartościowej relacji z przedsiębiorcą, który zaspokoił potrzeby nabywcy³⁴. Pomaga rozpoznać produkt i powtórzyć zakup bez konieczności większego zaangażowania konsumenta. Pierwotny proces zakupu jest złożony. Wymaga od klienta uświadomienia potrzeby, następnie weryfikacji oferty spośród wielu produktów konkurencyjnych, zakupu produktu, konsumpcji i oceny stopnia zaspokojenia potrzeby. Jeśli ocena jest pozytywna, klient identyfikuje markę i powtarza zakup. W kolejnym akcie konsumpcji klient kontroluje stopień satysfakcji z zakupu tej konkretnej marki. Usatysfakcjonowani klienci chcą kontynuować wartościową relację z marką w perspektywie długoterminowej poprzez ponowne używanie, ponowne kupowanie i polecenie innym³⁵ oraz mają pewność, że korzyści z utrzymania relacji są większe niż korzyści z jej zakończenia. Znaczenie marki jest szeroko popularyzowane w literaturze, ponieważ marka jest uważana za istotny czynnik intencji zakupu³⁶. Ponadto mocna pozycja marki na

³³ M. Zieliński, M. Kubacki, *Marka we współczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 66, s. 705–719.

³⁴ Ch. Hsiao *et al.*, *How does brand misconduct affect the brand–customer relationship?*, „Journal of Business Research” 2015, vol. 68(4), s. 862–866, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.042>; T. Jones, G.L. Fox, S.F. Taylor, L.R. Fabrigar, *Service customer commitment and response*, „Journal of Services Marketing” 2010, vol. 24/1, s. 16–28.

³⁵ D.A. Kebede, S. Zewdie, *Relationship and Consequences of Brand and Product Management, and Customers Performances – Systematic Review*, „International Journal of Business and Economics Research” 2021, vol. 10(6), s. 267–276.

³⁶ J. Ilicic, C.M. Webster, *Investigating consumer-brand relational authenticity*, „Journal of Brand Management” 2014, vol. 21(4), s. 342–363, <https://doi.org/10.1057/bm.2014.11>.

rynku osłabia reakcję konsumentów na negatywne informacje o preferowanej marce lub zachętę do zmiany marek na konkurencyjne³⁷. Marka stanowi trwały i unikatowy wyróżnik produktu/usługi, który jest prawnie chroniony po jej zarejestrowaniu³⁸. W świetle prawa związane z marką pojęcie „znak towarowy” definiowane jest jako każde oznaczenie przedstawione graficznie, które nadaje się do odróżniania na rynku towarów jednego przedsiębiorstwa od towarów innych przedsiębiorstw. Znakiem towarowym może być rysunek, ornament, przestrzenne formy, w tym formy towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy³⁹.

Głównymi aktami prawnymi regulującymi sprawę dotyczące ochrony prawnej znaków towarowych są ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. – Prawo własności przemysłowej⁴⁰, rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów w sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń znaków towarowych z dnia 8 grudnia 2016 r.⁴¹, rozporządzenie Rady Ministrów zmieniające rozporządzenie w sprawie opłat związanych z ochroną wynalazków, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, znaków towarowych, oznaczeń geograficznych i topografii układów scalonych z dnia 8 września 2016 r.⁴², ustawa o zmianie

³⁷ R. Osuna *et al.*, *A systematic literature review of brand commitment: definitions, perspectives and dimensions*, „Athens Journal of Business & Economics” 2017, vol. 3(3), s. 305–332.

³⁸ D. Szwejca, *Pozycjonowanie marki na rynku globalnym – możliwości i ograniczenia*, „Economy and Management” 2009, nr 1.

³⁹ Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, znaki towarowe, <https://uprp.gov.pl/pl/przedmioty-ochrony/znaki-towarowe/znaki-towarowe-informacje-podstawowe> [dostęp: 31.03.2025].

⁴⁰ T.j. Dz. U. z 2023 r. poz. 1170.

⁴¹ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 8 grudnia 2016 r. w sprawie dokonywania i rozpatrywania zgłoszeń znaków towarowych, Dz. U. z 2016 r. poz. 2053.

⁴² Rozporządzenie Rady Ministrów zmieniające rozporządzenie w sprawie opłat związanych z ochroną wynalazków, wzorów użytkowych, wzorów przemysłowych, znaków towarowych, oznaczeń geograficznych i topografii układów scalonych z dnia 8 września 2016 r., Dz. U. z 2016 r. poz. 1623.

ustaw regulujących warunki dostępu do wykonywania niektórych zawodów z dnia 5 sierpnia 2015 r.⁴³

Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej jest organem administracji rządowej właściwym w zakresie spraw związanych z rozpatrywaniem podań o udzielenie prawa do znaku towarowego. Przyjmuje i bada zgłoszenia, orzeka w sprawach udzielania praw ochronnych na znak towarowy, rozstrzyga spory w postępowaniach spornych, prowadzi również rejestry znaków towarowych⁴⁴.

PPWR zawiera uregulowania, które będą miały **wpływ na tożsamość marki** i prawa własności intelektualnej właścicieli marek. Nowe wymogi dotyczące minimalizacji opakowań, w połączeniu z nowymi i istniejącymi wymogami w zakresie informacji i etykietowania, mogą wpłynąć na zdolność marki do pełnego wykorzystania samego opakowania, np. poprzez zmniejszenie dostępnej przestrzeni dla marek na wykorzystanie grafiki i logo na opakowaniu. Warto też dodać, iż PPWR przewiduje **wyjątek od wymogu minimalizacji dla wzorów opakowań** chronionych rejestracją wzoru lub znaku towarowego. Ma on zastosowanie tylko wtedy, gdy wymagane zminimalizowanie wpływałoby na wzór w ten sposób, że zmieniałoby jego nowość lub indywidualny charakter, a na znak towarowy w taki sposób, że utraciłby on swój odróżniający charakter (art. 10 ust. 2 lit. a). Zgodność z tymi wymogami musi zostać określona w dokumentacji technicznej (art. 10 ust. 4).

Gwarancja

Gwarancja stanowi istotny element strategii produktu. Producent w momencie sprzedaży np. auta ma obowiązek zorganizować

⁴³ Ustawa o zmianie ustaw regulujących warunki dostępu do wykonywania niektórych zawodów z dnia 5 sierpnia 2015 r., Dz. U. z 2015 r. poz. 1505.

⁴⁴ [Znaki towarowe - Informacje podstawowe | Urząd Patentowy RP](#) [dostęp: 31.03.2025].

ochronę konsumenta w sytuacji, kiedy klient dokona zakupu produktu, a ten nie spełnia swoich użyteczności.

Dyrektywa w sprawie prawa do naprawy (RRD)⁴⁵ wprowadza nowe „prawo do naprawy” dla konsumentów, zarówno w okresie gwarancyjnym, jak i poza nim, a jednocześnie nowe obowiązki dla przedsiębiorców. W czasie obowiązywania gwarancji sprzedawcy będą zobowiązani do zaoferowania naprawy wadliwych i uszkodzonych produktów, chyba że jest to droższe niż wymiana. Dyrektywa ma zastosowanie do produktów, które spełniają określone kryteria naprawialności zgodnie z przepisami UE, takie jak: pralki, lodówki i inne urządzenia gospodarstwa domowego; telefony komórkowe i tablety; produkty z bateriami stosowanymi w lekkich pojazdach transportowych. Pełny wykaz produktów i obowiązujących przepisów prawnych znajduje się w załączniku II do dyrektywy.

Celem dyrektywy jest sprawienie, aby naprawa produktów stała się realną i atrakcyjną alternatywą dla zakupu nowego produktu. Dyrektywa przewiduje szereg zmian w tym zakresie, a mianowicie:

- producent może odmówić naprawy towaru tylko wtedy, gdy nie jest to dla niego możliwe. Nie można jednak odmówić naprawy na tej podstawie, że towar został naprawiony przez osobę trzecią lub że nabycie części zamiennych wiązałoby się ze znacznymi kosztami;
- naprawa musi być bezpłatna lub w rozsądnej cenie i musi zostać wykonana w rozsądnym terminie;
- na czas naprawy producent może nieodpłatnie lub za rozsądną opłatą użyczyć konsumentowi towaru zamiennego; oraz
- w przypadku, gdy naprawa jest niemożliwa, producent może zaoferować konsumentowi towar odnowiony (art. 5 RRD).

⁴⁵ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/1799 z dnia 13 czerwca 2024 r. w sprawie wspólnych zasad promujących naprawę towarów oraz zmiany rozporządzenia (UE) 2017/2394 oraz dyrektyw (UE) 2019/771 i (UE) 2020/1828, Dz. U. UE L 2024/1799 z 10.07.2024 r., dalej jako RRD.

Producenci nie są zobowiązani do samodzielnego wykonywania napraw. Mogą zlecać naprawy stronom trzecim. RRD zawiera zalecenie, że „konieczne” jest, aby państwa członkowskie określiły kary w przypadku naruszeń przepisów krajowych przyjętych na podstawie przepisów RRD i zapewniły egzekwowanie, zauważając ponadto, że „kary powinny być skuteczne, proporcjonalne i odstraszające” (art. 15).

Cykl życia produktu

Zgodnie z art. 2 pkt 12 ESPR „**cykl życia**” oznacza „następujące po sobie i wzajemnie powiązane etapy życia produktu, na które składa się: pozyskanie surowców lub ich wytworzenie z zasobów naturalnych, przetworzenie wstępne, produkcja, przechowywanie, dystrybucja, instalacja, użytkowanie, konserwacja, naprawa, ulepszenie, odnowienie i ponowne użycie oraz koniec przydatności do użycia”. Natomiast „**koniec przydatności do użycia**” oznacza „etap cyklu życia produktu, rozpoczynający się w momencie pozbycia się produktu, a kończący się w momencie powrotu materiałów odpadowych z produktu do przyrody lub ich wejścia w cykl życia innego produktu” (art. 2 pkt 13 ESPR). Ponadto „**przedwczesne starzenie się produktów**” oznacza cechę projektową produktu lub późniejsze działanie, lub zaniechanie, skutkujące tym, że produkt stał się niefunkcjonalny lub mniej efektywny, przy czym takie zmiany w funkcjonalności lub efektywności nie są rezultatem normalnego zużycia (art. 2 pkt 21 ESPR).

4. Wymagania prawne dotyczące bezpieczeństwa produktów

Na poziomie unijnym kwestie ogólnego bezpieczeństwa produktów reguluje rozporządzenie GPSR. Jego celem jest poprawa funkcjonowania rynku wewnętrznego przy równoczesnym zapewnieniu wysokiego poziomu ochrony konsumentów.

Rozporządzenie GPSR wprowadza nowe standardy w zakresie bezpieczeństwa produktów w Unii Europejskiej. Ma ono na celu zapewnienie wyższego poziomu ochrony konsumentów, ujednolicenie przepisów w całej Unii i dostosowanie przepisów do realiów rynkowych uwzględniających dynamiczny rozwój technologii oraz e-commerce. Jednocześnie rozporządzenie GPSR ustanawia ogólne normy bezpieczeństwa dla wszystkich kategorii **produktów konsumenci-****kich**, dla których nie przewidziano bardziej szczegółowych norm w innych aktach prawnych. Jak podkreślono w motywie 5 rozporządzenia GPSR, produkty niebezpieczne mogą mieć bardzo negatywne konsekwencje dla konsumentów i obywateli. Zatem wszyscy konsumenci, w tym konsumenci podatni na zagrożenia, tacy jak dzieci, osoby starsze lub osoby z niepełnosprawnościami, mają prawo do bezpiecznych produktów.

Rozporządzeniu GPSR podlegają wyłącznie produkty dla konsumentów. Ma ono zastosowanie do produktów wprowadzanych do obrotu lub udostępnianych na rynku niezależnie od tego, czy są nowe, używane, naprawione lub odnowione. Nie stosuje się jednak do produktów, które wymagają naprawy lub odnowienia przed użyciem, jeżeli produkty te są wprowadzane do obrotu lub udostępniane na rynku oraz **noszą wyraźne oznaczenie**, że wymagają naprawy lub odnowienia przed użyciem (art. 2 ust. 3).

Co prawda rozporządzenie GPSR nie określa szczegółowo, jakie produkty konsumenckie objęte są regulacją, niemniej jednak, odwołując się do zawartej w nim definicji produktu, obejmującej takie przedmioty, które są przeznaczone dla konsumentów lub których konsumenci mogliby używać w dających się racjonalnie przewidzieć warunkach, nawet jeżeli nie są one dla nich przeznaczone – należałoby tytułem przykładu wymienić: sprzęt elektroniczny, zabawki, kosmetyki, obuwie czy meble.

Z zakresu stosowania rozporządzenia GPSR **wyłączono natomiast** określone **kategorie produktów**, w szczególności dotyczy to:

- a) produktów leczniczych do stosowania u ludzi oraz weterynaryjnych produktów leczniczych;
- b) żywności;
- c) pasz;
- d) żywych roślin i zwierząt, organizmów zmodyfikowanych genetycznie oraz mikroorganizmów zmodyfikowanych genetycznie stosowanych w sposób ograniczony, a także produktów z roślin i zwierząt bezpośrednio związanych z ich przyszłym rozmnażaniem;
- e) produktów ubocznych pochodzenia zwierzęcego i produktów pochodnych;
- f) produktów ochrony roślin;
- g) sprzętu wykorzystywanego przez konsumentów do przemieszczania się lub podróży, w przypadku, gdy jest on obsługiwany bezpośrednio przez usługodawcę w ramach usługi transportowej świadczonej konsumentom i nie jest obsługiwany przez samych konsumentów;
- h) statków powietrznych, o których mowa w art. 2 ust. 3 lit. d) rozporządzenia (UE) 2018/1139; których konstrukcja, wytwarzanie, obsługa techniczna i eksploatacja stwarzają niewielkie zagrożenie dla bezpieczeństwa (małe samoloty prywatne, lekkie drony);
- i) antyków (art. 2 ust. 2).

Stosownie do treści rozporządzenia GPSR przy ocenie bezpieczeństwa produktu uwzględnia się m.in.:

- a) **właściwości produktu** (w tym jego projekt, właściwości techniczne, skład, opakowanie, instrukcję montażu);
- b) **oddziaływanie na inne produkty** (jeżeli można przewidzieć, że będzie on używany wraz z innymi produktami, w tym wzajemne połączenie tych produktów);
- c) **oddziaływanie, jakie inne produkty mogą mieć na produkt poddawany ocenie** (w tym oddziaływanie przedmiotów nie-

zintegrowanych, które mają determinować, zmieniać lub uzupełniać sposób działania produktu poddawanego ocenie);

- d) **sposób prezentacji produktu, oznakowania na produkcie** (w tym oznakowania informujące, czy produkt jest odpowiedni dla dzieci w określonym wieku, ostrzeżenia i instrukcje jego bezpiecznego używania i utylizacji, a także inne wskazówki lub informacje na temat produktu);
- e) **kategorie konsumentów używających produktu** (w szczególności poprzez ocenę ryzyka dla konsumentów podatnych na zagrożenia, takich jak dzieci, osoby starsze i osoby z niepełnosprawnościami);
- f) **wygląd produktu** (jeżeli mógłby on skłonić konsumentów do używania produktu w sposób inny niż ten, dla którego został on zaprojektowany, a w szczególności w przypadku, gdy: produkt, który nie jest żywnością, przypomina ją i można by go z nią pomylić ze względu na kształt, zapach, kolor, wygląd, opakowanie, oznakowanie, objętość, wielkość lub inne właściwości, w związku z czym istnieje możliwość wzięcia go do ust, ssania lub połknięcia przez konsumentów, zwłaszcza przez dzieci; produkt, choć nie został zaprojektowany ani nie jest przeznaczony do użytku przez dzieci, mógłby być używany przez dzieci lub przypomina przedmiot powszechnie uznawany za atrakcyjny dla dzieci lub przeznaczony do użytku przez dzieci ze względu na sposób jego zaprojektowania, opakowanie lub właściwości;
- g) gdy wymaga tego **charakter produktu – odpowiednie właściwości cyberbezpieczeństwa** niezbędne do ochrony produktu przed wpływami zewnętrznymi;
- h) gdy wymaga tego **charakter produktu – ewoluujące, uczące się i predykcyjne funkcje produktu**.

W rozporządzeniu GPSR wprowadzono obowiązki **podmiotów gospodarczych**, takich jak producenci, upoważnieni przedstawiciele, importerzy, dystrybutorzy, dostawcy usług realizacji zamówień.

Wedle art. 3 pkt 13 GPSR pojęcie **podmiot gospodarczy** oznacza **producenta, upoważnionego przedstawiciela, importera, dystrybutora, dostawcę usług realizacji zamówień lub każdą inną osobę fizyczną lub prawną podlegającą obowiązkom związanym z wytwarzaniem produktów lub udostępnianiem ich na rynku zgodnie z niniejszym rozporządzeniem**. Uregulowane zostały też obowiązki podmiotów gospodarczych w przypadku sprzedaży na odległość, które dotyczą m.in. **sprzedawców internetowych**. Podmioty gospodarcze mogą wprowadzać do obrotu lub udostępniać na rynku **tylko produkty bezpieczne**.

Ogólnie rzecz ujmując, GPSR nakłada na podmioty uczestniczące w łańcuchu dystrybucji różne obowiązki dotyczące ochrony zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, proporcjonalne do pełnionej przez te podmioty roli w łańcuchu dostaw. Największe obowiązki w tym zakresie spoczywają na producentach.

Zgodnie z art. 3 pkt 8 GPSR pojęcie **producent** oznacza **każdą osobę fizyczną lub prawną, która wytwarza produkt lub która zleca zaprojektowanie lub wytworzenie produktu i sprzedaje ten produkt pod własną nazwą lub własnym znakiem towarowym**. Jednocześnie pamiętać należy, że przepisy regulujące obowiązki producentów mogą być też stosowane do innych podmiotów, które producentem nie są, ale spełniają kryteria określone w art. 13 GPSR, takich jak: 1) osoba fizyczna lub prawna, która wprowadza produkt do obrotu pod nazwiskiem lub nazwą, lub znakiem towarowym danej osoby fizycznej lub prawnej; 2) osoba fizyczna lub prawna inna niż producent, która wprowadza w produkcji istotną modyfikację w odniesieniu do części produktu, której dotyczy modyfikacja, lub w odniesieniu do całego produktu, jeżeli istotna modyfikacja ma wpływ na jego bezpieczeństwo (art. 13 ust. 1 i ust. 2).

Producenci mają obowiązek zapewnić, by produkty, które chcą wprowadzić do obrotu, zostały zaprojektowane i wytworzone zgodnie z ogólnymi wymaganiami bezpieczeństwa określonymi w roz-

porządzeniu. Przed wprowadzeniem swoich produktów do obrotu producenci przeprowadzają wewnętrzną analizę ryzyka oraz sporządzają dokumentację techniczną zawierającą co najmniej ogólny opis produktu i jego zasadnicze właściwości istotne dla oceny jego bezpieczeństwa. Do obowiązków producentów należy też zapewnienie aktualności dokumentacji technicznej oraz jej przechowywanie do dyspozycji organów nadzoru rynku przez dziesięć lat po wprowadzeniu produktu do obrotu. Produkty muszą być opatrzone numerem typu, partii lub serii, lub posiadać inny widoczny i czytelny dla konsumenta element umożliwiający ich identyfikację, lub w przypadku, gdy wielkość lub charakter produktu to uniemożliwiają – wymagane informacje mają być umieszczone na opakowaniu lub w dokumencie dołączonym do produktu. Ponadto na produkcie (a jeżeli nie jest to możliwe – na opakowaniu lub w dokumencie dołączonym do produktu) muszą się znaleźć informacje identyfikujące producenta, takie jak: imię i nazwisko lub nazwa, zarejestrowana nazwa handlowa lub zarejestrowany znak towarowy, adres pocztowy i elektroniczny oraz adres pocztowy lub elektroniczny pojedynczego punktu kontaktowego, pod którym można się z nimi skontaktować, jeżeli różni się on od adresu producenta. Poza tym producenci zapewniają dołączenie do swojego produktu jasnych instrukcji i informacji na temat bezpieczeństwa w języku łatwo zrozumiałym przez konsumentów, w którym dany produkt jest udostępniany. Wyjątkiem od powyższej zasady jest sytuacja, gdy produkt może być używany bezpiecznie i w sposób zamierzony przez producenta bez takich instrukcji i informacji na temat bezpieczeństwa.

Jeżeli **producent** podejrzewa, że produkt wprowadzony przez niego do obrotu jest produktem niebezpiecznym, **zobowiązany jest natychmiast:**

- podjąć środki naprawcze niezbędne do skutecznego doprowadzenia do zgodności produktu z wymaganiami, w tym do jego wycofania z obrotu lub odzyskania, w zależności od przypadku;

- poinformować o tym konsumentów;
- poinformować za pośrednictwem portalu Safety Business Gateway organy nadzoru rynku państw członkowskich, w których produkt został udostępniony na rynku (art. 9 ust. 8).

Celem umożliwienia konsumentom składania skarg oraz informowania producentów o wypadkach lub problemach związanych z bezpieczeństwem, których doświadczyli z danym produktem, producenci podają do wiadomości publicznej kanały komunikacji – takie jak numer telefonu, adres poczty elektronicznej lub wyodrębniona część ich strony internetowej, z uwzględnieniem potrzeb w zakresie dostępności osób z niepełnosprawnościami. Producenci badają otrzymane skargi i informacje dotyczące wypadków oraz prowadzą wewnętrzny rejestr tych skarg, a także rejestr przypadków odzyskania produktu i środków naprawczych podjętych w celu zapewnienia zgodności produktu.

Wedle art. 3 pkt 9 GPSR termin **upoważniony przedstawiciel** oznacza **każdą osobę fizyczną lub prawną, która ma miejsce zamieszkania lub siedzibę w Unii oraz otrzymała od producenta pisemne upoważnienie do występowania w jego imieniu w zakresie określonych zadań w odniesieniu do obowiązków producenta wynikających z niniejszego rozporządzenia**. Upoważniony przedstawiciel, którego może wyznaczyć producent, wykonuje zadania określone w pisemnym upoważnieniu otrzymanym od producenta. Rozporządzenie GPSR określa minimalny zakres upoważnienia, na który składają się takie zadania, jak m.in.: informowanie producenta o stwierdzeniu lub podejrzeniu, że dany produkt jest produktem niebezpiecznym; informowanie właściwych organów krajowych o wszelkich działaniach podjętych w celu wyeliminowania ryzyk, jakie stwarzają produkty objęte ich upoważnieniem, poprzez zgłoszenie na portalu Safety Business Gateway, gdy informacje te nie zostały już przekazane przez producenta lub na polecenie producenta; podejmowanie na żądanie właściwych

organów krajowych współpracy z nimi w działaniach podjętych w celu skutecznego wyeliminowania ryzyk, jakie stwarzają produkty objęte ich upoważnieniem.

Z kolei **importerem** w rozumieniu rozporządzenia GPSR **jest każda osoba fizyczna lub prawna, która ma miejsce zamieszkania lub siedzibę w Unii i wprowadza do obrotu w Unii produkt pochodzący z państwa trzeciego** (art. 3 pkt 10). Przed wprowadzeniem produktu do obrotu importerzy zapewniają, aby produkt był zgodny z ogólnym wymaganiem bezpieczeństwa, a także aby producent spełnił wymagania dotyczące obowiązku prowadzenia analizy ryzyka i sporządzenia dokumentacji technicznej. Ponadto w przypadku, gdy produkt jest produktem niebezpiecznym, importer natychmiast informuje o tym producenta oraz zapewnia poinformowanie o tym organów nadzoru rynku za pośrednictwem portalu Safety Business Gateway.

Analogicznie jak w przypadku producentów importerzy mają obowiązek podać swoje imię i nazwisko lub swoją nazwę, zarejestrowaną nazwę handlową lub zarejestrowany znak towarowy, swój adres pocztowy i elektroniczny oraz adres pocztowy lub elektroniczny pojedynczego punktu kontaktowego, pod którym można się z nimi skontaktować, jeżeli różni się on od adresu producenta. Informacje te umieszcza się na produkcie, a jeżeli nie jest to możliwe – na opakowaniu lub w dokumencie dołączonym do produktu. Importerzy zapewniają, aby do importowanego przez nich produktu były dołączone jasne instrukcje i informacje na temat bezpieczeństwa w języku łatwo zrozumiałym dla konsumentów, z wyjątkiem sytuacji, w których produkt może być używany bezpiecznie i w sposób zamierzony przez producenta bez takich instrukcji i informacji na temat bezpieczeństwa. Importerzy zapewniają, aby w czasie, gdy ponoszą odpowiedzialność za produkt, warunki jego przechowywania i transportu nie zagrażały zgodności produktu z ogólnym wymaganiem dotyczącym bezpieczeństwa. Ponadto importerzy przechowu-

ją kopię dokumentacji technicznej, sporządzonej przez producenta, do dyspozycji organów nadzoru rynku przez okres 10 lat po wprowadzeniu produktu do obrotu. Dokumenty te podlegają udostępnieniu organom nadzoru na żądanie (art. 11 GPSR).

W przypadku, gdy **importer** podejrzewa, że wprowadzony przez niego na rynek produkt jest niebezpieczny, jest **zobowiązany natychmiast**:

- poinformować o tym producenta;
- podjąć środki naprawcze niezbędne do skutecznego doprowadzenia do zgodności produktu z wymaganiami, w tym do jego wycofania z obrotu lub odzyskania w zależności od przypadku;
- poinformować o tym konsumentów;
- poinformować o tym za pośrednictwem portalu Safety Business Gateway organy nadzoru rynku państw członkowskich, w których produkt został udostępniony na rynku (art. 11 ust. 8 GPSR).

Do obowiązków importerów należy też zweryfikowanie, czy kanały komunikacji podane do wiadomości przez producenta są publicznie dostępne dla konsumentów, umożliwiając im składanie skarg i zgłaszanie wszelkich wypadków lub problemów związanych z bezpieczeństwem, których doświadczyli w odniesieniu do produktu. Jeżeli takie kanały nie są dostępne, muszą je zapewnić importerzy, uwzględniając potrzeby w zakresie dostępności osób z niepełnosprawnościami. Importerzy analizują złożone skargi i otrzymane informacje na temat wypadków związanych z bezpieczeństwem produktów, które udostępnili na rynku, oraz wprowadzają te skargi, a także przypadki odzyskania produktu oraz środki naprawcze podjęte w celu zapewnienia zgodności produktu, do rejestru prowadzonego przez producenta lub do swojego własnego rejestru wewnętrznego.

Wedle art. 3 pkt 11 GPSR termin **dystrybutor** oznacza **każdą osobę fizyczną lub prawną w łańcuchu dostaw, niebędącą pro-**

ducentem ani importerem, która udostępnia produkt na rynku.

Przed udostępnieniem produktu na rynku dystrybutorzy weryfikują, czy producent spełnił wymagania dotyczące opatrzenia produktów wymaganymi rozporządzeniem GPSR informacjami, wskazania swoich danych identyfikujących oraz dołączenia do produktu jasnych instrukcji i informacji na temat bezpieczeństwa. Obowiązkiem dystrybutora jest również zweryfikowanie, czy importer wskazał na produkcie, jego opakowaniu lub na dołączonych dokumentach dane go identyfikujące oraz czy dołączył do produktu jasne instrukcje i informacje na temat bezpieczeństwa w języku kraju, w którym wprowadził produkt na rynek. Ponadto obowiązkiem dystrybutora jest, aby w czasie, gdy ponosi odpowiedzialność za produkt, warunki jego przechowywania lub transportu nie zagrażały zgodności produktu z ogólnym wymaganiem bezpieczeństwa.

W sytuacji gdy **dystrybutor** podejrzewa, że udostępniony przez niego na rynku produkt może być niebezpieczny, **zobowiązany jest natychmiast:**

- poinformować o tym producenta lub importera;
- zapewnić, aby podjęto środki naprawcze niezbędne do skutecznego doprowadzenia produktu do zgodności z wymaganiami, w tym do jego wycofania z obrotu lub odzyskania, w zależności od przypadku;
- zapewnić, aby organy nadzoru rynku państw członkowskich, w których produkt został udostępniony na rynku, zostały o tym poinformowane za pośrednictwem portalu Safety Business Gateway (art. 12 ust. 4 GPSR).

W myśl GPSR **dostawcą usług realizacji zamówień** jest każda osoba fizyczna lub prawna, która świadczy, w ramach działalności handlowej, **co najmniej dwie z następujących usług:** magazynowanie, pakowanie, adresowanie i wysyłanie produktów, nie będąc ich właścicielem, **z wyłączeniem usług pocztowych** zdefiniowanych w art. 2 pkt 1 dyrektywy 97/67/WE Parlamentu Europejskie-

go i Rady⁴⁶, usług doręczania paczek zdefiniowanych w art. 2 pkt 2 rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/644⁴⁷ oraz wszelkich innych usług pocztowych lub usług transportu towarów (art. 3 pkt 12 GPSR).

Rozporządzenie GPSR wprowadza także **obowiązki w przypadku sprzedaży na odległość**. W sytuacji gdy podmioty gospodarcze udostępniają produkty na rynku w Internecie lub w inny sposób na odległość, oferta tych produktów musi zawierać w sposób jasny i widoczny co najmniej:

- a) imię i nazwisko lub nazwę, zarejestrowaną nazwę handlową lub zarejestrowany znak towarowy producenta oraz adres pocztowy i elektroniczny, pod którym można się z nim skontaktować;
- b) w przypadku gdy producent nie ma miejsca zamieszkania lub siedziby w Unii – imię i nazwisko lub nazwę, adres pocztowy i elektroniczny osoby odpowiedzialnej w rozumieniu art. 16 ust. 1 niniejszego rozporządzenia lub art. 4 ust. 1 rozporządzenia (UE) 2019/1020;
- c) informacje umożliwiające identyfikację produktu, w tym jego obraz, rodzaj, a także inne identyfikatory produktu; oraz
- d) wszelkie ostrzeżenia lub informacje na temat bezpieczeństwa, które powinny być umieszczone na opakowaniu, lub zawarte w dołączonym dokumencie towarzyszącym zgodnie z niniejszym rozporządzeniem lub mającym zastosowanie unijnym prawodawstwem harmonizacyjnym, w języku łatwo zrozumiałym dla konsumentów, określonym przez państwo członkowskie, w którym produkt jest udostępniany na rynku (art. 19 GPSR).

⁴⁶ Dyrektywa 97/67/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 grudnia 1997 r. dotycząca wspólnych zasad rozwoju wewnętrznego rynku usług pocztowych Wspólnoty oraz poprawy jakości usług, Dz. U. WE L 15/14 z 21.01.1998 r.

⁴⁷ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2018/644 z dnia 18 kwietnia 2018 r. w sprawie transgranicznych usług doręczania paczek, Dz. U. UE L 112/19 z 2.05.2018 r.

W rozporządzeniu GPSR wprowadzono też szczególne obowiązki dla **dostawców platform internetowych**, przy czym termin ten oznacza **dostawcę usługi pośrednictwa wykorzystującej interfejs online, który umożliwia konsumentom zawieranie z przedsiębiorcami umów zawieranych na odległość na sprzedaż produktów** (art. 3 pkt 14).

Do **obowiązków dostawców internetowych platform handlowych** związanych z bezpieczeństwem produktów należą m.in.:

- wyznaczenie pojedynczego punktu kontaktowego dla organów nadzoru i konsumentów umożliwiającego elektroniczną wymianę informacji o bezpieczeństwie produktów. Obejmuje to również rejestrację w portalu Safety Gate oraz podanie tam danych tego punktu kontaktowego;
- wprowadzenie wewnętrznych procedur dotyczących bezpieczeństwa produktów umożliwiających sprzedawcom dostarczenie informacji o producencie oraz oświadczenia, w którym zobowiązują się do oferowania wyłącznie produktów zgodnych z GPSR;
- zawieszanie świadczenia usług na rzecz sprzedawców, którzy często oferują produkty niezgodne z GPSR;
- informowanie organów nadzoru za pośrednictwem portalu Safety Business Gateway o niebezpiecznych produktach, które były oferowane na ich interfejsach online;
- umożliwienie dostępu narzędzi internetowych obsługiwanych przez organy nadzoru rynku do ich interfejsów w celu identyfikacji produktów niebezpiecznych;
- współpraca z organami nadzoru rynku, z przedsiębiorcami oraz z odpowiednimi podmiotami gospodarczymi w celu ułatwienia wszelkich działań podejmowanych w celu wyeliminowania, a jeżeli nie jest to możliwe, ograniczania ryzyka, jakie stwarza produkt, który jest lub był oferowany online za pośrednictwem ich usług.

Ogólnie rzecz ujmując, GPSR nakłada obowiązki na producentów, importerów oraz dystrybutorów, wymagając od nich oceny ryzyka, monitorowania zgodności produktów z przepisami oraz szybkiego wycofywania z rynku tych, które mogą stanowić zagrożenie. Ma to służyć eliminowaniu ryzyka i poprawie jakości produktów wprowadzanych do obrotu.

Należy też zaznaczyć, iż zgodnie z GPSR państwa członkowskie, w tym Polska, powinny określić szczegółowe zasady i procedury kontroli GPSR. Warto w tym kontekście dodać, że projektowana ustawa o nadzorze nad ogólnym bezpieczeństwem produktów, w ramach realizacji rozporządzenia GPSR, ma na celu harmonizację prawa krajowego z europejskim. Jej nadrzędnym celem jest zapewnienie wysokiego poziomu ochrony konsumentów poprzez usprawnienie działania organów nadzoru rynku wobec produktów niebezpiecznych znajdujących się na rynku unijnym lub napływających spoza UE, bez względu na sposób ich udostępnienia (stacjonarnie lub online).

Warto też dodać, iż nowa **dyrektywa w sprawie odpowiedzialności za produkt (PLD)**, ma na celu „aktualizację” odpowiedzialności za produkty wadliwe w dobie cyfryzacji i gospodarki o obiegu zamkniętym. Przepisy PLD obejmują produkty tradycyjne oraz produkty cyfrowe, takie jak oprogramowanie, w tym aplikacje, systemy operacyjne i systemy sztucznej inteligencji. Zgodnie z PLD **produkt uznaje się za wadliwy**, jeżeli nie zapewnia on bezpieczeństwa, którego dana osoba ma prawo od niego oczekiwać, lub które jest wymagane na mocy prawa Unii lub prawa krajowego (art. 7). Producenci mogą zostać pociągnięci do odpowiedzialności za wszelkie wady, które istniały w momencie wydania ich oprogramowania lub systemu sztucznej inteligencji. Obejmuje to usterki, które stały się widoczne po ich wydaniu, w wyniku aktualizacji, uaktualnień lub funkcji uczenia maszynowego.

Należy też zaznaczyć, iż na mocy **dyrektywy 2024/825**⁴⁸ zakazane są **ogólne twierdzenia** dotyczące ekologiczności (**pseudoeologiczny marketing**), które nie tylko wprowadzają konsumentów w błąd, ale także podważają zaufanie do prawdziwie zrównoważonych produktów. Ogólne twierdzenie dotyczące ekologiczności definiuje się jako „każde twierdzenie dotyczące ekologiczności przekazane w formie pisemnej lub ustnej, w tym za pośrednictwem mediów audiowizualnych, które nie jest zawarte w oznakowaniu dotyczącym zrównoważonego charakteru, w przypadku, gdy specyfikacja twierdzenia nie jest podana w jasny i wyraźny sposób za pomocą tego samego środka przekazu”. Przykłady takich ogólnych twierdzeń dotyczących ekologiczności to: „przyjazne dla środowiska”, „eko-przyjazne”, „zielone”, „przyjazne dla natury”, „ekologiczne”, „poprawne środowiskowo”, „przyjazne dla klimatu”, „łagodne dla środowiska”, „przyjazne pod względem emisji dwutlenku węgla”, „efektywne energetycznie”, „biodegradowalne”, „oparte na surowcach pochodzenia biologicznego” lub podobne, które sugerują lub stwarzają wrażenie wysokiej efektywności ekologicznej. Takie ogólne twierdzenia dotyczące ekologiczności powinny być zakazane w każdym przypadku, gdy nie można wykazać uznanej wysokiej efektywności ekologicznej (motyw 7). Powyższa dyrektywa ma na celu zwiększenie przejrzystości dla konsumentów poprzez nałożenie na przedsiębiorstwa obowiązku szczegółowego informowania o produktach.

Rosnąca liczba i złożoność wymogów zgodności z przepisami zmuszają podmioty gospodarcze do coraz częstszego zajmowania się zgodnością produktów – od projektu produktu po utylizację.

⁴⁸ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2024/825 z dnia 28 lutego 2024 r. w sprawie zmiany dyrektyw 2005/29/WE i 2011/83/UE w odniesieniu do wzmocnienia pozycji konsumentów w procesie transformacji ekologicznej poprzez lepszą ochronę przed nieuczciwymi praktykami oraz lepsze informowanie, Dz. U. UE L 2024/825 z 6.03.2024 r.

Wraz z Zielonym Ładem prawodawca europejski ustanowił cały szereg nowych obowiązków dla przedsiębiorstw, które muszą być rozpatrywane pod względem prawnym i ekonomicznym.

ROZDZIAŁ II

Zarządzanie ceną

1. Cena jako integralny element marketingu mix

Niewątpliwie cena, jako najbardziej elastyczny element kompozycji marketingowej⁴⁹, jest istotnym czynnikiem decydującym o postrzeganej wartości produktu (lub marki) dla konsumenta. Ustalanie cen jest ważną funkcją marketingową i ma wpływ na konsumentów, pośredników i producentów. Wielu konsumentów utożsamia cenę z ogólną jakością produktu – a droższy produkt jest ogólnie postrzegany jako lepszy. Zarówno produkt, jak i cena przeplatają się w kontekście rosnących wymagań konsumentów oraz postępu technologicznego⁵⁰. Ustalanie cen to czynność polegająca na określeniu wartości produktu w kategoriach pieniężnych przed zaoferowaniem go do sprzedaży. Decyzja cenowa jest ważna, ponieważ cena produktu ma wpływ na producentów, sprzedawców i konsumentów⁵¹. O tym, czy produkt zostanie sprzedany na rynku, decydują konsumenci, którzy oceniają atrakcyjność produktu i swój zamiar zakupu w oparciu o cenę.

⁴⁹ W.M. Lim, *Transformative marketing in the new normal: A novel practice-scholarly integrative review of business-to-business marketing mix challenges, opportunities, and solutions*, „Journal of Business Research” 2023, vol. 160, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113638>.

⁵⁰ Szerzej na ten temat: J.R.K. Wichmann *et al.*, *op. cit.*

⁵¹ R. Kaur, *Pricing: Factors affecting pricing*, *Pricing: Methods and Strategies – Marketing Management* [dostęp: 12.01.2025].

Jakkolwiek **ustalenie cen zawsze było integralnym elementem marketingu**, to jednak opracowanie odpowiedniej strategii cenowej jest bardzo złożone⁵². Wiedza o tym, jak konsumenci reagują na ceny i ich zmiany, jest niezbędna dla podmiotów gospodarczych podejmujących decyzje dotyczące ceny. Ustalanie cen jest również strategią, którą najłatwiej dostosować w odpowiedzi na zmiany rynkowe⁵³. Biorąc pod uwagę to, że ustalanie cen jest zjawiskiem złożonym ze względu na swoje cechy i czynniki, takie jak łatwo psujący się produkt, intensywne inwestycje kapitałowe, wysokie koszty stałe, unikalność produktu, intensywna konkurencyjność rynku i niepewny popyt – podmioty gospodarcze muszą ustalić skuteczne strategie cenowe, a także zmierzyć wrażliwość cenową konsumentów przed ustaleniem cen⁵⁴. Konsument o wysokiej wrażliwości cenowej będzie wykazywał znacznie mniejszy popyt wraz ze wzrostem ceny, zaś konsument o niskiej wrażliwości cenowej nie będzie tak silnie reagował na zmiany cen⁵⁵.

Jednocześnie, aby osiągnąć cele marketingowe, ceny powinny być świadomie ustalane na **każdym etapie cyklu życia produktu** (tj. wprowadzeniu, wzroście, dojrzałości i schyłku)⁵⁶. Na przykład w przypadku dojrzałości produktu podejmowane są próby utrzymania tych samych cen lub ich obniżenia, aby sprostać konkurencji. Z kolei w odniesieniu do produktów innowacyjnych na etapie wstępu można ustalić wysoką cenę, która będzie obniżana w kolejnych eta-

⁵² M. Kienzler, C. Kowalkowski, *Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research*, „Journal of Business Research” 2017, vol. 78, s. 101–110, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.005>.

⁵³ Szerzej: S. Dominique-Ferreira, C. Antunes, *Estimating the price range and the effect of price bundling strategies: An application to the hotel sector*, „European Journal of Management and Business Economics” 2020, vol. 29, no. 2, s. 166–181.

⁵⁴ Por. *ibidem*.

⁵⁵ B.-L. Chua, S. Lee, B. Goh, H. Han, *Impacts of cruise service quality and price on vacationers' cruise experience: moderating role of price sensitivity*, „International Journal of Hospitality Management” 2015, vol. 44, s. 131–145.

⁵⁶ R. Kaur, *op. cit.*

pach cyklu życia produktu. Na cenę produktu ma również wpływ stopień jego psucia się. Im szybsze psucie się produktu, tym niższa cena⁵⁷.

Polityki i strategie cenowe dotyczące ustalania i różnicowania cen wynikają z konkretnych potrzeb rynku. Na decyzje cenowe wpływają m.in.: konkurencja jako kluczowy element gospodarki wolnorynkowej⁵⁸, warunki inflacyjne lub deflacyjne panujące w gospodarce, regulacje rządowe, rynkowy wizerunek przedsiębiorstwa, elastyczność popytu, zachowania konsumenckie. W tym ostatnim przypadku np. konsumenci porównują ceny alternatywnych produktów i dokonują ostatecznego wyboru⁵⁹. Krótko mówiąc, na coraz bardziej konkurencyjnym rynku przedsiębiorstwa muszą skutecznie opracowywać i stale optymalizować swoje strategie cenowe zgodnie z zachowaniami konsumentów, ograniczeniami regulacyjnymi, wyzwaniem opartymi na danych oraz względami zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialności społecznej⁶⁰.

Trzeba też zaznaczyć, że postępy w dziedzinie AI doprowadziły do zaproponowania „**prognoz mobilnych**” jako dodatkowego instrumentu marketingu mix wykorzystującego dane z urządzeń mobilnych do przewidywania etapu ścieżki zakupowej konsumentów lub aktualnych potrzeb⁶¹. Z uwagi na to, że możliwości związane z AI wciąż ewoluują, a wykorzystanie robotów i urządzeń obsługujących Internet rzeczy rośnie na całym świecie, można oczekiwać dalszej automatyzacji we wdrażaniu przez przedsiębiorstwa instrumentów marketingu mix i związanych z tym decyzji⁶².

⁵⁷ *Ibidem*.

⁵⁸ Szerzej: P.Ch. Mandal, *Pricing and Public Policy Issues: A Marketing Perspective*, „International Journal of Business Strategy and Automation” 2021, vol. 2, iss. 4, s. 1–14, <https://doi.org/10.4018/IJBSA.20211001.0a2>.

⁵⁹ R. Kaur, *op. cit.*

⁶⁰ Zob. J.R.K. Wichmann *et al.*, *op. cit.*, s. 502–521.

⁶¹ *Ibidem*.

⁶² R.T. Rust, *The future of marketing*, „International Journal of Research in Marketing” 2020, vol. 37, iss. 1, s. 15–26, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>.

2. Koncepcja zarządzania cenami w przedsiębiorstwie

Cena jako jeden z najważniejszych czynników w zarządzaniu marketingowym wpływa na popyt konsumentów, jest skutecznym narzędziem marketingowym zwiększającym przychody firmy. Wyższa cena sprzedaży negatywnie wpływa na popyt konsumentów, podczas gdy niższa ma odwrotny efekt⁶³. Ceny pełnią określone funkcje w przedsiębiorstwie. Jedną z nich jest **funkcja informacyjna**, która pozwala konsumentom na ocenę opłacalności zakupu produktów oraz na ich porównanie. Kolejna funkcja to **funkcja bodźcowa**, która jest powiązana z funkcją informacyjną. Zachęca do reagowania zarówno klientów, jak i producentów na zmianę ceny. Kolejna funkcja to **funkcja agregacyjna**. Cena pozwala na określenie wartości wytworzonych i znajdujących się w obrocie towarów. **Funkcja wizerunkowa** ma identyfikować poziom zamożności klientów, a także sugerować jakość produktu. **Funkcja promocyjna** ma zachęcić klienta do zakupu towaru. Jest stosowana w komunikacji marketingowej jako element pozycjonowania i zachęcania do zakupu konkretnego produktu. Cena musi zapewnić zwrot poniesionych nakładów kapitałowych przez przedsiębiorstwo, pokrycie kosztów produkcji, reklamy i sprzedaży, osiągnięcie zamierzonego zysku oraz kreację wizerunku produktu na rynku⁶⁴.

Cenę wyznaczają następujące czynniki w przedsiębiorstwie:

- poziom kosztów stałych i zmiennych,
- relacje popytu do podaży,
- konkurencja wymuszająca racjonalizację cen i nastawienie przedsiębiorstwa na minimalizację kosztów,
- koniunktura gospodarcza,

⁶³ L. Lu et al., *Joint pricing and advertising strategy with reference price effect*, „International Journal of Production Research” 2016, vol. 54(17), s. 5250–5270, <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1165878>.

⁶⁴ E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2003, s. 435–436.

- faza cyklu koniunkturalnego,
- siła nabywczą waluty,
- ograniczenia stwarzane przez państwo i organizacje społeczne, dotyczące głównie artykułów mających szczególne znaczenie dla zaspokojenia podstawowych potrzeb⁶⁵.

Cena jest elementem marketingu, który może przyczynić się do wzrostu przychodów przedsiębiorstwa. Menedżer, podnosząc cenę o 10%, zwiększa przychody ze sprzedaży o 10%. Obniżając cenę, nakłania klientów do zakupu większej liczby produktów. Cena towaru bądź usług powstaje w wyniku relacji popytu do podaży. Ceny ustalają oferenci z nabywcami w drodze negocjacji. Internet umożliwia przeprowadzanie negocjacji w sposób ciągły. Producent dostosowuje ceny do oczekiwań nabywców. Oznacza to, że nabywca może szukać oferenta, który sprzeda usługę bądź towar za konkretną cenę. Liczne algorytmy AI pozwalają przeprowadzić transakcje, kojarząc podmioty transakcji⁶⁶. Przykładem może być eBay.com, Allegro czy Priceline.com.

W ustalaniu cen przedsiębiorstwa wykorzystują trzy podstawowe strategie cenowe bazujące na: kosztach, cenach konkurencji i wartości produktu dla konsumenta⁶⁷. Ustalanie ceny po raz pierwszy odbywa się w przypadku wprowadzania nowego produktu na rynek. Menedżer identyfikuje grupę docelową, oceniając, ile klient jest w stanie zapłacić za produkt, który będzie spełniał jego oczekiwania i zaspokajał potrzeby. W literaturze możemy znaleźć wiele przykładów klas cenowych. R. Niestrój wygenerował 3 główne klasy cenowe, wskazując ceny niskie, średnie i wysokie⁶⁸, i dodając, że ich rozgraniczenie jest zmienne, zależne od rynków i nabywców. Niska

⁶⁵ H. Mruk, *Marketing...*, s. 167.

⁶⁶ Ph. Kotler, *Marketing*, tłum. J. Środa, M. Zawiślak, Poznań 2005, s. 475.

⁶⁷ G. Karasiewicz, *Jednostki cenowe – koncepcja i typologia*, Wrocław 2023.

⁶⁸ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Warszawa 1999, s. 158.

cena auta w jednym kraju może oznaczać wysoką w innym. Stąd też w zależności od analizowanego rynku menedżer, na podstawie badań wtórnych, analizy zachowań nabywców w długim okresie identyfikuje wrażliwość cenową.

Strategię cenową można podzielić na strategię statyczną i dynamiczną. Statyczna strategia cenowa jest tradycyjną koncepcją cenową polegającą na tym, że przedsiębiorstwa ustalają stabilną cenę sprzedaży produktu lub usługi na długi okres sprzedaży. Natomiast dynamiczna strategia cenowa polega na tym, że przedsiębiorstwo może zmieniać ceny w czasie. Sprzyja tej koncepcji ewolucja technologii informatycznych i Internet. Dynamiczna strategia cenowa jest często stosowana w branży e-commerce, lotniczej i hotelarskiej. Wpływa ona korzystnie na wyniki finansowe przedsiębiorstwa. Szacunki badań firm S&P 1500 według Marna, Roegniera i Zawady⁶⁹ wskazują, że 1% zmiany cen może skutkować ośmioprocentowym wzrostem zysków. Dlatego też opracowanie odpowiedniej strategii cenowej jest ważne dla firm⁷⁰.

Ustalanie cen produktów w przedsiębiorstwie odbywa się przy współpracy wielu działów (księgowości, zakupów surowców i materiałów, produkcji, sprzedaży, marketingu). Zastosowanie zasady rachunku kosztów docelowych pozwala zidentyfikować poprzez kalkulację kosztów dodatkowe funkcje produktów, ich cechy fizyczne oraz wycenę głównej zalety produktu⁷¹. Na przykład Apple skupia się na innowacjach ułatwiających obsługę telefonu lub komputera, wprowadzając najnowsze technologie. Ceny produktów są wysokie w porównaniu do konkurencji, ale klienci są w stanie zapłacić za produkt więcej, wiedząc, że zastosowany spójny system dla wszystkich

⁶⁹ M.V. Marn, E.V. Roegner, C.C. Zawada, *The power of pricing*, „The McKinsey Quarterly” 2003, no. 1, s. 26–39.

⁷⁰ L. Lu *et al.*, *op. cit.*

⁷¹ P. Zasztowt, *Ustalanie cen według zasad rachunku kosztów docelowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2001, t. 7(63), s. 169–179.

urządzeń (smartwatch, smartphone, macbook) ułatwia korzystanie. Natomiast marka Realme, która powstała w 2018 r.⁷², wprowadza na rynek produkty z ceną na niższym poziomie niż konkurenci. Zastosowana strategia ukierunkowana jest na segment ludzi młodych, który jest otwarty na nowości, a jednocześnie wrażliwy na ceny. Stąd koncepcja wejścia na rynek firmy oparta jest na strategii cen penetracyjnych (ustalenie ceny na niskim poziomie z założeniem, że produkt będzie masowo nabywany w dłuższym okresie, co pozwoli utrzymać się przedsiębiorstwu na rynku w początkowym etapie, a zysk jest maksymalizowany przez wysoki wolumen sprzedaży⁷³).

Najważniejszą częścią procesu ustalania cen jest **poznanie potrzeb docelowych klientów** firmy. Następnie przedsiębiorstwo musi ocenić, czy posiada odpowiednie **zasoby ludzkie (wiedza i umiejętności pracowników)**, **zasoby rzeczowe i organizacyjne** zdolne do wytworzenia produktów, które zaspokoją potrzeby wybranej grupy nabywców. Kolejnym etapem jest **szacowanie wielkości popytu i ocena opłacalności segmentu**. Może się okazać, że popyt na produkt przy szacowanej cenie jest zbyt mały, żeby sprzedaż była opłacalna. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo powinno zmienić poziom cen, a wraz z nim cechy produktu, żeby rozszerzyć liczbę klientów lub wielkość popytu.

W literaturze przedmiotu strategie cenowe podzielono na strategie cen niskich, neutralnych i wysokich⁷⁴.

Wśród **strategii cen wysokich** P. Waniowski wyróżnia strategie zbierania śmietanki (*skimming*) oraz strategię cen prestiżowych.

Strategia zbierania śmietanki (*skimming*) – to strategia skierowana do grupy odbiorców, dla których cena nie stanowi istotnej

⁷² Realme, <https://realmeshop.pl/o-marce> [dostęp: 24.02.2025].

⁷³ J. Perenc (red.), *Podstawy marketingu. Problemy na dziś i jutro*, Szczecin 2008, s. 205.

⁷⁴ P. Waniowski, *Strategie cenowe*, Warszawa 2003, s. 164.

bariery w procesie zakupu⁷⁵ produktów o znamionach ekskluzywności, które dodają ich konsumentom prestiżu i poważania. Ta strategia jest możliwa do skutecznego wdrożenia wtedy, gdy produkt nie posiada atrakcyjnych substytutów, nie ma lub ma niewielką konkurencję, a szansa na pojawienie się nowych konkurentów jest niewielka. Ponadto produkt z ceną *skimming* posiada cechy, które rekompensują nabywcom poniesione koszty zakupu.

Strategia cen prestiżowych – ukierunkowana jest na niewielkie segmenty rynku. W ofercie dominują towary najwyższej jakości, wytwarzane w krótkich seriach, ze szczególną dbałością o wszystkie elementy. Procesowi sprzedaży towarzyszy profesjonalna obsługa nastawiona na zaspokojenie indywidualnych potrzeb nabywców⁷⁶.

Strategie cen neutralnych to strategie cen przeciętnych, średnich. Strategia ta zakłada ograniczenie konkurencji cenowej i przesunięcie ciężaru walki o konsumenta w kierunku instrumentów pozacenowych. W tej grupie strategii wyróżnia się strategię kooperacyjną, strategię adaptacyjną, strategię oportunistyczną oraz strategię atakującą⁷⁷.

Strategia kooperacyjna występuje wtedy, gdy firmy zmieniają ceny, podążając za decyzją lidera rynkowego. Natomiast **strategia adaptacyjna** polega na tym, że firmy adaptują narzuconą przez lidera rynkowego cenę, dążąc do sprzedaży maksymalnej liczby swoich produktów. Wielkość sprzedaży będzie zależała od zastosowanych instrumentów pozacenowych. **Strategia oportunistyczna** będzie stosowana wtedy, gdy przedsiębiorca nie zastosuje zwyżki cenowej, ponieważ będzie chciał zwiększyć sprzedaż swoich produktów, a jednocześnie zwiększyć udział w rynku. **Strategia atakująca** polega na tym, że przedsiębiorca przez dłuższy czas utrzymuje ceny na bardzo niskim

⁷⁵ *Ibidem*, s. 166.

⁷⁶ *Ibidem*, s. 168.

⁷⁷ *Ibidem*, s. 171.

poziomie w stosunku do konkurencji po to, aby sprzedać jak najwięcej towaru oraz wypozycjonować swoją markę jako lidera prowadzącego biznes oparty na strategii niskich cen w segmencie cen neutralnych.

Strategia cen niskich oparta jest na koncepcji sprzedaży produktów po cenach niższych niż przeciętne na danym rynku. Ta strategia jest możliwa do stosowania wówczas, gdy popyt charakteryzuje wysoka elastyczność cenowa. W tej grupie strategii cenowych można wyróżnić: strategię dumpingu oraz strategię dominacji. **Strategia dumpingu** polega na tym, że przedsiębiorca godzi się na początkowe straty z nadzieją, że w przyszłości nastąpi wzrost wolumenu sprzedaży, co zrekompensuje niską cenę i marżę. Natomiast strategia dominacji cenowej polega na obniżaniu cen produktów wraz z obniżaniem kosztów produkcji. Przykładem stosowania tej strategii były sieci sklepów dyskontowych i hipermarketów funkcjonujące w Polsce po transformacji ustrojowej, które konkurowały niskimi cenami poprzez obniżanie kosztów działalności oraz kosztów zakupu towarów. Z wieloletnich badań nad rozwojem handlu wynika, że w Polsce strategia *dumpingu* sklepów nie była tak skuteczna jak w Czechach, Słowacji czy Niemczech. Znane sieci handlowe, aby utrzymać się na rynku lub podnieść rentowność, zastosowały strategię cen neutralnych przy jednoczesnym zwiększeniu jakości oferowanych towarów i wysokich nakładach na promocję.

Ponadto w literaturze można znaleźć inne strategie, np.:

- **Strategia cen odd-even (cen psychologicznych)** polega na ustaleniu ceny poniżej równej okrągłej cyfry. Cena taka czyni pozornie wrażenie niższej, niż jest w rzeczywistości.
- **Strategia cen asortymentowych** polega na tym, że przedsiębiorstwo przyjmuje kilka poziomów cen dla produktów w zależności od tego, gdzie te produkty będą sprzedawane. Mogą się one wizualnie różnić opakowaniem lub nieznacznie składem, ale będzie je łączył cel: zaspokojenie tych samych potrzeb nabywców.

- **Strategia maksymalizacji zysku** polega na tym, że przedsiębiorstwo wprowadza poprzez różne kanały dystrybucji na rynek produkty, które wytwarza. Ogranicza strategię komunikacji marketingowej, wspierając *trade marketing*⁷⁸.
- **Strategia *downsizing***. Jest to strategia, która polega na tym, że przedsiębiorca obniża zawartość opakowania przy jednoczesnym pozostawieniu dotychczasowego kształtu i wielkości opakowania. Pojawienie się tej strategii na rynku spowodowało, że powstała regulacja prawna wymuszająca na pracownikach handlu umieszczanie dwóch cen na metkach; jedna cena to cena, którą klient musi zapłacić za towar, a druga to cena przeliczeniowa na jednostkę sprzedażową, np. cena za 1 kg, 100 ml. Strategię *downsizing* stosuje się w przypadku, kiedy przedsiębiorca chce utrzymać zyskowość na dotychczasowym poziomie, ale wzrost kosztów produkcji musi być zrekompensowany mniejszą ilością oferowanego dobra przy tej samej cenie. Stąd też klient, dokonując zakupów, najczęściej nie jest świadomy zmniejszonej zawartości opakowania. Zamieszczona w widocznym miejscu cena pełni funkcję informacyjną dla klienta, informuje o realnej wartości towaru.

3. Zarządzanie cenami w świetle obowiązujących regulacji prawnych

Zarządzanie cenami powinno przyczyniać się do osiągnięcia celów marketingowych i docelowo korporacyjnych (np. maksymalizacji zysku) poprzez ustalanie (zysku) optymalnych cen i warunków. Na dynamicznych rynkach takie aspekty, jak cykl życia produktu,

⁷⁸ J. Perenc (red.), *op. cit.*, s. 206.

zmiany elastyczności cenowej i kosztów, a także dynamika konkurencji, również odgrywają rolę w zarządzaniu cenami.

W kontekście marketingu cena może być rozumiana jako suma pieniędzy, jaką konsumenci są gotowi zapłacić za dany produkt lub usługę. Na gruncie obowiązującej **ustawy o informowaniu o cenach towarów i usług** pojęcie **ceny** odnosi się do wartości wyrażonej w jednostkach pieniężnych, którą kupujący jest obowiązany zapłacić przedsiębiorcy za towar lub usługę (art. 3 ust. 1 pkt 1). Natomiast **cena jednostkowa towaru lub usługi** to „cena ustalona za jednostkę określonego towaru lub określonej usługi, których ilość lub liczba są wyrażone w jednostkach miar w rozumieniu przepisów o miarach” (art. 3 pkt 2).

Z kolei w myśl art. 2 pkt a) **dyrektywy 98/6/WE**⁷⁹ **cena sprzedaży** oznacza cenę końcową za jednostkę produktu lub daną ilość produktu, włącznie z podatkiem VAT i wszystkimi pozostałymi podatkami. Jeśli chodzi o **cenę jednostkową**, to oznacza ona „cenę końcową, włącznie z podatkiem VAT i wszystkimi pozostałymi podatkami, za jeden kilogram, jeden litr, jeden metr, jeden metr kwadratowy lub jeden metr sześcienny produktu lub inną pojedynczą jednostkę ilości, która jest szeroko i zwyczajowo stosowana w danym Państwie Członkowskim, prowadzącym obrót danymi produktami” (art. 2 lit. b). Zgodnie z art. 4 dyrektywy 98/6/WE cena sprzedaży i cena jednostkowa muszą być jednoznaczne, łatwo dostrzegalne i czytelne. Także w trybie art. 4 **u.i.c.t.u.** cenę oraz cenę jednostkową towaru lub usługi uwidacznia się w miejscu sprzedaży detalicznej i świadczenia usług w sposób jednoznaczny, niebudzący wątpliwości oraz umożliwiający porównanie cen.

⁷⁹ Dyrektywa 98/6/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 lutego 1998 r. w sprawie ochrony konsumenta przez podawanie cen produktów oferowanych konsumentom, Dz. U. UE L 80/27 z 18.03.1998 r. Została ona zmieniona dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2161 z dnia 27 listopada 2019 r. w odniesieniu do lepszego egzekwowania i unowocześnienia unijnych przepisów dotyczących ochrony konsumenta, Dz. U. UE L 328/7 z 18.12.2019 r.

Biorąc pod uwagę to, że praktyki handlowe polegające na nieprzejrzystości cen mogą być szkodliwe dla procesu podejmowania decyzji przez konsumentów i mogą wiązać się z niedoskonałością rynku – interwencja legislacyjna w celu zapewnienia przejrzystości cen jest uzasadniona. Tak na przykład dyrektywa 98/6/WE wymaga, aby cena sprzedaży i cena jednostkowa wszystkich produktów oferowanych konsumentom przez handlowców były wyraźnie wskazane w celu lepszego informowania konsumentów i umożliwienia porównywania cen. Innymi słowy, cena sprzedaży i cena jednostkowa muszą być wskazane w sposób jednoznaczny, łatwy do zidentyfikowania i czytelny w odniesieniu do wszystkich produktów oferowanych konsumentom przez handlowców.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w obliczu nowych wyzwań związanych ze zmieniającym się rynkiem, rozwojem platform cyfrowych i wynikającym z tego wzrostem nowych praktyk w handlu elektronicznym Unia Europejska (UE) zaostrzyła swoje obecne przepisy dotyczące ochrony konsumentów. Regulacją mającą na celu wzmocnienie ochrony kupujących jest dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) w odniesieniu do lepszego egzekwowania i unowocześnienia unijnych przepisów dotyczących ochrony konsumenta (**dyrektywa Omnibus**)⁸⁰, która zobowiązuje europejskich sprzedawców internetowych do przestrzegania szeregu środków w zakresie przejrzystości, tak aby użytkownicy mogli uzyskać dostęp do dokładnych i wyczerpujących informacji przed zakupem produktu. Ma ona na celu **zapobieganie agresywnym lub wprowadzającym w błąd praktykom marketingowym lub sprzedażowym**, które powodują, że konsumenci podejmują decyzje na podstawie nierzetelnych informacji.

⁸⁰ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2161 z dnia 27 listopada 2019 r. zmieniająca dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 98/6/WE, 2005/29/WE oraz 2011/83/UE w odniesieniu do lepszego egzekwowania i unowocześnienia unijnych przepisów dotyczących ochrony konsumenta, Dz. U. UE L 328/7 z 18.12.2019 r., dalej jako dyrektywa Omnibus.

Jeśli chodzi o ustalanie cen, dyrektywa Omnibus w art. 6a ust. 1 stanowi, że „w każdym ogłoszeniu o obniżce ceny podaje się wcześniejszą cenę stosowaną przez podmiot gospodarczy przez określony okres przed zastosowaniem obniżki ceny”. Ustęp 2 cyt. przepisu wyjaśnia, że „wcześniejsza cena oznacza najniższą cenę stosowaną przez podmiot gospodarczy w okresie, który nie może być krótszy niż 30 dni przed zastosowaniem obniżki ceny”. Aby spełnić wymogi określone w art. 6a, podmiot gospodarczy musi wyświetlić pierwotną cenę produktu w okresie co najmniej ostatnich 30 dni przed zastosowaniem obniżki ceny. Ta początkowa cena musi być zawsze widoczna, dopóki oferta pozostaje ważna. Konsumenci powinni być w stanie wyraźnie zobaczyć pierwotną cenę, procentowy rabat i kwotę obniżki ceny.

W wydanych przez Komisję Europejską wytycznych dotyczących wykładni i stosowania art. 6a dyrektywy 98/6/WE podkreślono, iż art. 6a ma zapobiec sztucznemu zawyżaniu ceny odniesienia przez podmioty gospodarcze lub wprowadzaniu konsumentów w błąd, jeżeli chodzi o wysokość obniżki. Ponadto zwiększa on przejrzystość i gwarantuje, że po ogłoszeniu obniżki ceny konsumenci faktycznie płacą za towary mniej. Jednocześnie przepis art. 6a umożliwia organom egzekwującym prawo i organom nadzoru rynku łatwiejsze kontrolowanie uczciwości obniżek cen, ponieważ określa jasne zasady dotyczące „wcześniejszej” ceny odniesienia, która musi być podstawą ogłaszanej obniżki⁸¹.

Warto również wspomnieć, że platformy e-commerce mogą używać specjalnych algorytmów do identyfikacji klientów na podstawie ruchu klientów na innych stronach internetowych i ich historii za-

⁸¹ Zawiadomienie Komisji – Wytyczne dotyczące wykładni i stosowania art. 6a dyrektywy 98/6/WE Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie ochrony konsumenta przez podawanie cen produktów oferowanych konsumentom, Dz. U. UE C 526/130 z 29.12.2021 r.

kupów, a także ich koszyka e-zakupów. W ramach wymogów przedsiębiorcy są zobowiązani do informowania konsumenta o wzroście ceny towaru/usługi w oparciu o zautomatyzowane podejmowanie decyzji lub algorytm generujący dla niego specjalną cenę.

Należy też zaznaczyć, iż rozwój handlu elektronicznego rodzi coraz większe obawy związane z możliwością wykorzystywania przez przedsiębiorstwa narzędzi do ustalania **spersonalizowanych cen** (*personalised pricing*), czyli praktyki będącej formą dyskryminacji cenowej⁸², która polega na stosowaniu różnych cen za ten sam produkt w zależności od preferencji i historii zakupów konsumenta. Innymi słowy, **dyskryminacja cenowa** występuje wówczas, „gdy przedsiębiorca stosuje różne ceny dla różnych konsumentów lub grup konsumentów za te same towary bądź usługi”⁸³.

Dodajmy w tym miejscu, iż tradycyjna ekonomia wyróżnia trzy rodzaje dyskryminacji cenowej. Pierwsza, tzw. dyskryminacja cenowa pierwszego stopnia, polega na tym, że przedsiębiorstwo ustala cenę dla każdego produktu, która jest równa gotowości każdego konsumenta do zapłacenia za ten produkt⁸⁴. Z kolei dyskryminacja cenowa drugiego stopnia polega na tym, że przedsiębiorstwo ustala menu cen dla różnych wersji produktu, pozostawiając konsumentom decyzję o wyborze wersji zgodnie z ich preferencjami⁸⁵. Natomiast dyskryminacja cenowa trzeciego stopnia polega na ustalaniu przez przedsiębiorstwo różnych cen dla różnych grup konsu-

⁸² I. Małobęcka-Szwast, *Stosowanie spersonalizowanych cen w świetle nowelizacji dyrektywy 2011/83/UE o prawach konsumentów i rozporządzenia 2016/679 (RODO)*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny” 2020, nr 7, s. 9.

⁸³ Zawiadomienie Komisji – Wytyczne dotyczące wykładni i stosowania art. 6a dyrektywy 98/6/WE, *op. cit.*

⁸⁴ R.J. Van den Bergh, *Comparative competition law and economics*, Rotterdam 2017, s. 351.

⁸⁵ Q. Li, N. Philipsen, C. Cauffman, *AI-enabled price discrimination as an abuse of dominance: a law and economics analysis*, „China-EU Law Journal” 2023, vol. 9, s. 51–72, <https://doi.org/10.1007/s12689-023-00099-z>.

mentów o różnych obserwowalnych cechach, takich jak lokalizacja, wiek, płeć lub zawód⁸⁶.

W art. 102 lit. c) **Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE)**⁸⁷ dyskryminacja cenowa jest wyraźnie określana jako nadużywanie przez przedsiębiorstwo pozycji dominującej, gdy stosuje wobec partnerów handlowych nierówne warunki do świadczeń równoważnych, stawiając ich w ten sposób w niekorzystnych warunkach konkurencji. Co prawda w art. 102 lit. c) **TFUE** użyto wyrażenia „partnerzy handlowi”, a nie „przedsiębiorstwa”, niemniej jednak konsumenci mogą być również uznawani za „partnerów handlowych”, gdy kupują towary i usługi od przedsiębiorstwa dominującego. Ponadto odniesienie do „niekorzystnych warunków konkurencji” może obejmować również konsumentów „dyskryminowanych”, którzy muszą płacić wyższą cenę, znajdując się tym samym w „niekorzystnej sytuacji”⁸⁸. Jak stwierdza Pinar Akman, konsumenci również do pewnego stopnia „konkurują” na rynku, aby nabyć produkt⁸⁹.

Trzeba też podkreślić, że dyrektywa Omnibus wprowadziła szczegółowy przepis dotyczący dyskryminacji cenowej w **dyrektywie w sprawie praw konsumentów (CRD)**⁹⁰. Zgodnie z treścią

⁸⁶ M. Botta, K. Wiedemann, *To discriminate or not to discriminate? Personalised pricing in online markets as exploitative abuse of dominance*, „European Journal of Law and Economics” 2020, vol. 50, s. 381–404, <https://doi.org/10.1007/s10657-019-09636-3>.

⁸⁷ Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej z dnia 13 grudnia 2007 r. – wersja skonsolidowana, Dz. U. C 202 z 7.06.2016 r., s. 47–360.

⁸⁸ P. Akman, *To abuse, or not to abuse: Discrimination between consumers*, „European Law Review” 2007, vol. 32(4), s. 492–512.

⁸⁹ *Ibidem*.

⁹⁰ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, zmieniająca dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę 1999/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylającą dyrektywę Rady 85/577/EWG i dyrektywę 97/7/WE Parlamentu Europejskiego i Rady, Dz. U. UE L 304 z 22.11.2011 r., s. 64, z późn. zm.; ostatnio zmieniona dyrektywą Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/2161 z dnia 27 listopada 2019 r., Dz. U. UE L 328 z 18.12.2019 r., s. 7.

art. 6 ust. 1 lit. ea) **CRD** przedsiębiorcy muszą informować konsumentów w przypadku, gdy cena została zindywidualizowana na podstawie zautomatyzowanego podejmowania decyzji. Jednocześnie Komisja Europejska (**Komisja**) w swoich wytycznych z 2021 r. dotyczących wykładni i stosowania dyrektywy o nieuczciwych praktykach handlowych⁹¹ stwierdziła, że **dyrektywa o nieuczciwych praktykach handlowych (dyrektywa 2005/29/WE)**⁹² „nie zabrania przedsiębiorcom dyskryminacji cenowej, o ile odpowiednio informują oni konsumenta o łącznej cenie lub sposobie jej obliczania”. Dodaje też, że „dyskryminacja cenowa może być zakazana przez inne przepisy wydane przez UE”. Komisja powołuje się na treść art. 20 **dyrektywy usługowej**⁹³, który zakazuje dyskryminacji cenowej ze względu na przynależność państwową i miejsce zamieszkania we wszystkich przypadkach świadczenia usług, z wyjątkiem przypadków, gdy zróżnicowanie jest bezpośrednio uzasadnione obiektywnymi kryteriami.

Ponadto Komisja zwraca uwagę na konieczność przestrzegania przez przedsiębiorców przepisów **RODO**⁹⁴ i **dyrektywy o prywat-**

⁹¹ Zawiadomienie Komisji – Wytyczne dotyczące wykładni i stosowania dyrektywy 2005/29/WE Parlamentu Europejskiego i Rady dotyczącej nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwa wobec konsumentów na rynku wewnętrznym, Dz. U. C 526/1 z 29.12.2021 r., s. 1–129.

⁹² Dyrektywa 2005/29/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 maja 2005 r. dotycząca nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych przez przedsiębiorstwa wobec konsumentów na rynku wewnętrznym oraz zmieniająca dyrektywę Rady 84/450/EWG, dyrektywy 97/7/WE, 98/27/WE i 2002/65/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz rozporządzenie (WE) nr 2006/2004 Parlamentu Europejskiego i Rady („Dyrektywa o nieuczciwych praktykach handlowych”), Dz. U. UE L 149/22 z 11.06.2005 r., dalej jako dyrektywa 2005/29/WE.

⁹³ Dyrektywa 2006/123/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. dotycząca usług na rynku wewnętrznym, Dz. U. UE L 376/36 z 27.12.2006 r.

⁹⁴ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/679 z dnia 27 kwietnia 2016 r. w sprawie ochrony osób fizycznych w związku z przetwarzaniem danych osobowych i w sprawie swobodnego przepływu takich danych oraz

ności i łączności elektronicznej⁹⁵ w sytuacji, gdy personalizują oni ceny poprzez wykorzystanie danych osobowych konsumentów. Obejmuje to przede wszystkim wymóg korzystania z automatycznych urządzeń wywołujących, faksów lub poczty elektronicznej do celów marketingu bezpośredniego wyłącznie wtedy, gdy abonent lub użytkownicy wyrazili na to uprzednią zgodę (art. 13 dyrektywy o prywatności i łączności elektronicznej), oraz wymóg, zgodnie z którym administrator danych musi zaprzestać marketingu bezpośredniego, jeżeli osoba fizyczna otrzymująca reklamy sprzeciwi się przetwarzaniu swoich danych osobowych w celach marketingowych, jak określono w art. 21 RODO.

W swoich wytycznych Komisja zwraca też uwagę, że zindywidualizowane ustalanie cen może być połączone z różnymi nieuczciwymi praktykami handlowymi, np. jeżeli w kontekście personalizacji opartej na danych przedsiębiorcy wykorzystują bezprawny nacisk na konsumenta zgodnie z art. 8 i 9 dyrektywy o nieuczciwych praktykach handlowych.

W **dyrektywie 2005/29/WE** zdefiniowano pojęcie agresywnych praktyk handlowych, rodzaj zakazanych nieuczciwych praktyk handlowych, wykaz elementów, które należy brać pod uwagę przy ustalaniu, czy dana praktyka kwalifikuje się jako agresywna, oraz praktyk wprowadzających w błąd. Zgodnie z art. 8 dyrektywy 2005/29/WE „**praktykę handlową uznaje się za agresywną**, jeżeli w konkretnym przypadku, biorąc pod uwagę wszystkie jej cechy i okoliczności, poprzez nękanie, przymus, w tym z użyciem siły

uchylenia dyrektywy 95/46/WE (ogólne rozporządzenie o ochronie danych), Dz. U. UE L 119/1 z 4.05.2016 r., dalej jako RODO.

⁹⁵ Dyrektywa 2002/58/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 lipca 2002 r. dotycząca przetwarzania danych osobowych i ochrony prywatności w sektorze łączności elektronicznej (dyrektywa o prywatności i łączności elektronicznej), Dz. U. UE L 201/37 z 31.07.2002 r., dalej jako dyrektywa o prywatności i łączności elektronicznej.

fizycznej, lub bezprawny nacisk, w znaczny sposób ogranicza ona lub może ograniczyć swobodę wyboru przeciętnego konsumenta lub jego zachowanie względem produktu i tym samym powoduje lub może spowodować podjęcie przez niego decyzji dotyczącej transakcji, której inaczej by nie podjął". Z kolei w myśl art. 6 ust. 1 **dyrektywy 2005/29/WE „praktykę handlową uznaje się za wprowadzającą w błąd**, jeżeli zawiera ona fałszywe informacje i w związku z tym jest niezgodna z prawdą lub w jakikolwiek sposób, w tym poprzez wszystkie okoliczności jej prezentacji, wprowadza lub może wprowadzić w błąd przeciętnego konsumenta, nawet jeżeli informacje te w odniesieniu do [ceny lub sposobu, w jaki cena jest obliczana] i w każdym z tych przypadków powoduje lub może spowodować podjęcie przez niego decyzji dotyczącej transakcji, której inaczej by nie podjął".

W ogólności można powiedzieć, iż sama **dyrektywa 2005/29/WE** nie zabrania przedsiębiorcom dyskryminacji cenowej, o ile odpowiednio informują oni konsumenta o łącznej cenie lub sposobie jej obliczania. Jednak dyskryminacja cenowa może być zakazana przez inne przepisy.

Warto w tym kontekście zaznaczyć, iż na całym świecie przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują algorytmy i sztuczną inteligencję w celu usprawnienia swoich operacji, od rozwoju produktów po produkcję i marketing. Ceny produktów nie są wyjątkiem od tego trendu. Można powiedzieć, że algorytmiczne ustalanie cen jest rozpowszechnione w szeroko pojętej gospodarce. Jednocześnie pojawiły się poważne obawy dotyczące rosnących możliwości algorytmów ustalania cen w zakresie wykorzystania technologii AI. W literaturze naukowej szczególną uwagę zwrócono na dwie kwestie: **algorytmiczną dyskryminację cenową (PD)** i **algorytmiczną milczącą zmwę (TC)**⁹⁶. **PD** odnosi się do praktyki wykorzystywania algorytmów i ana-

⁹⁶ A. Gautier, A. Ittoo, P. Van Cleynenbreugel, *AI algorithms, price discrimination and collusion: a technological, economic and legal perspective*, „European Journal of

lize dużych zbiorów danych w celu wyświetlania różnych cen różnym konsumentom. Osiąga się to poprzez zbadanie takich czynników, jak historia zakupów, nawyki przeglądania, lokalizacja geograficzna i inne istotne informacje. Umożliwia to platformom oferowanie poszczególnym konsumentom tysięcy różnych cen. W ten sposób mogą efektywnie wykorzystywać nadwyżki konsumpcyjne i maksymalizować swoje zyski⁹⁷. Natomiast **TC** oznacza, że algorytmy mogą utrzymać zmonopolizowane ceny bez interwencji człowieka w zakresie ustalania cen⁹⁸. W świetle prezentowanych poglądów **TC** jest możliwa bez komunikacji lub nawet bez uwzględniania cen konkurentów w algorytmie ustalania cen. **TC** jest modelowana przy użyciu algorytmów uczenia się przez wzmacnianie (tj. algorytmów, które uczą się poprzez autonomiczną eksplorację metodą prób i błędów)⁹⁹. Innymi słowy, algorytmy te uczą się ustalać ponadkonkurencyjne ceny bez komunikowania się ze sobą¹⁰⁰.

Jak wskazuje się w literaturze, „algorytmy to sekwencje zautomatyzowanych operacji i procesów, które przekształcają dane wejściowe w wyjściowe”¹⁰¹. Wyróżnia się m.in.: **algorytmy wyceny**, których wynikiem jest określenie ceny produktu¹⁰²; **algorytmy monitorowania cen**, które monitorują ceny innych przedsiębiorstw; **dynamiczne algorytmy cenowe**, które rekomendują lub automa-

Law and Economics” 2020, vol. 50, s. 405–435, <https://doi.org/10.1007/s10657-020-09662-6>.

⁹⁷ Y. Guo, J. Lin, W. Zhuang, *An Evolutionary Game-Based Regulatory Path for Algorithmic Price Discrimination in E-Commerce Platforms*, „Mathematics” 2024, vol. 12(17), s. 2774, <https://doi.org/10.3390/math12172774>.

⁹⁸ Z. Xu, M. Zhang, W. Zhao, *Algorithmic Collusion and Price Discrimination: The Over-Usage of Data*, arXiv.org, 13.02.2024, [Algorithmic Collusion and Price Discrimination: The Over-Usage of Data](https://arxiv.org/abs/2402.05441) [dostęp: 10.02.2025].

⁹⁹ A. Gautier, A. Ittoo, P. Van Cleynenbreugel, *op. cit.*

¹⁰⁰ A.G. Perez et al., *Competition authorities zero in on antitrust risks of algorithmic pricing*, GCR, 2.10.2024, [Competition authorities zero in on antitrust risks of algorithmic pricing](https://www.gcr.com/en/insights/algorithmic-pricing) - Global Competition Review [dostęp: 10.02.2025].

¹⁰¹ Por. *ibidem*.

¹⁰² Por. *ibidem*.

tycznie ustalają cenę na podstawie cen innych przedsiębiorstw lub warunków rynkowych, takich jak popyt, oraz **spersonalizowane algorytmy ustalania cen**, które dostosowują ceny do konkretnych osób na podstawie ich cech¹⁰³.

Chociaż stosowanie nowoczesnych algorytmów ma wiele zalet dla podmiotów gospodarczych, to jednak ich wykorzystanie wiąże się z ryzykiem, w szczególności dla konkurencji, ze względu na fakt, że mogą ułatwić osiągnięcie zmony¹⁰⁴. Jednym z zagrożeń jest tzw. **algorytmiczna i autonomiczna milcząca zmona**¹⁰⁵.

W tym kontekście konieczne jest rozważenie szerszych skutków zmony algorytmicznej, przede wszystkim – w jaki sposób te zautomatyzowane procesy mogą stwarzać wyzwania dla tradycyjnych ram prawa konkurencji. Z prawnego punktu widzenia rozpoznawanie i ocena sygnałów o zmonie stanowi ogromne wyzwanie. Algorytmy mogą wejść w stan zmony i narzucać ponadkonkurencyjne ceny bez wyraźnej komunikacji¹⁰⁶. Największy problem może jednak pojawić się w momencie, gdy algorytmy mogą nauczyć się tworzyć kartele same poprzez autonomiczne uczenie się (tj. „samouczące się” algorytmy)¹⁰⁷.

Stwierdzenie **algorytmicznej i autonomicznej milczącej zmony** wiąże się nie tylko z przeszkodami technicznymi, ale także prawnymi. Nawet w sytuacji, gdyby organ ochrony konkurencji zidentyfi-

¹⁰³ *Ibidem*.

¹⁰⁴ C.S. Hutchinson, G.F. Ruchkina, S.G. Pavlikov, *Tacit Collusion on Steroids: The Potential Risks for Competition Resulting from the Use of Algorithm Technology by Companies*, „Sustainability” 2021, vol. 13(2), <https://doi.org/10.3390/su13020951>.

¹⁰⁵ Por. S. Pastorello, G. Calzolari, V. Denicolo, E. Calvano, *Artificial intelligence, algorithmic pricing, and collusion*, VoxEu, 3.02.2019, [Artificial intelligence, algorithmic pricing, and collusion | CEPR](#) [dostęp: 13.02.2025].

¹⁰⁶ Zob. F. Marty, T. Warin, *Deciphering algorithmic collusion: Insights from bandit algorithms and implications for antitrust enforcement*, „Journal of Economy and Technology” 2025, vol. 3, s. 34–43, <https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.10.001>.

¹⁰⁷ T. Klein, *The risks of using algorithms in business: artificial price collusion*, oxera, 26.11.2020, [The risks of using algorithms in business: artificial price collusion – Oxera](#) [dostęp: 13.02.2025].

kował potencjalny przypadek milczącej zмовy, w świetle obecnego stanu prawnego taka praktyka byłaby nienaganna z uwagi na brak wyraźnej komunikacji lub kontaktu między przedsiębiorstwami korzystającymi z takich autonomicznych algorytmów¹⁰⁸.

Przypomnijmy w tym miejscu, że unijne reguły konkurencji określone w art. 101 i nast. **TFUE** stanowią podstawowe elementy europejskiego prawa konkurencji – mają na celu zapewnienie kompleksowej ochrony konkurencji jako podstawowego warunku gospodarki wolnorynkowej na europejskim rynku wewnętrznym. Termin „**konkurencja**” pełni specjalną, podwójną funkcję w kontekście Unii Europejskiej (UE). Po pierwsze, ochrona konkurencji jest jednym z uzasadnień działania UE. W preambule **TFUE** stwierdza się, że wspólne działania państw członkowskich są niezbędne do „zagwarantowania stałego wzrostu, zrównoważonego handlu i uczciwej konkurencji”. Natomiast art. 119 stanowi, że polityka gospodarcza UE opiera się na „zasadach otwartej gospodarki rynkowej z wolną konkurencją”. Ponadto samo pojęcie rynku wewnętrznego „obejmuje system zapewniający niezakłóconą konkurencję”¹⁰⁹. Po drugie, pojęcie konkurencji określa również granicę między zachowaniem dozwolonym a nielegalnym. W ramach systemu reguł konkurencji art. 101 **TFUE** zakazuje ograniczania konkurencji za pomocą porozumień i praktyk uzgodnionych przedsiębiorstw lub decyzji związków przedsiębiorstw. Żadne z tych pojęć, w obecnym rozumieniu unijnego prawa konkurencji, nie ma zastosowania do zjawiska **algorytmicznej milczącej zмовy** („współpracy maszyna–maszyna” lub „algorytmicznego współzależnego ustalania cen”)¹¹⁰. W świetle

¹⁰⁸ A.G. Perez *et al.*, *op. cit.*

¹⁰⁹ O. Brook, *In search of a European economic imaginary of competition: fifty years of the Commission's annual reports*, „European Law Open” 2022, vol. 1(4), s. 822–851, <https://doi.org/10.1017/elo.2023.4>.

¹¹⁰ V. Caforio, *Algorithmic Tacit Collusion: A Regulatory Approach*, „The Competition Law Review” 2023, vol. 15(9), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4164905>.

orzecznictwa Trybunału Sprawiedliwości UE „porozumienie” lub wyraźna zмова w rozumieniu art. 101 **TFUE** zakłada pewną formę komunikacji i poczucie wzajemnego zaangażowania, tak aby strony zdawały sobie sprawę, że osiągnęły „porozumienie zdań” lub „zgodną wolę”¹¹¹.

Wydaje się, iż w tym kontekście należy odróżnić pojęcie „zmo-wy” w węższym znaczeniu, odnoszące się tylko do nielegalnej kar-telizacji, od „algorytmicznej milczącej zmo-wy”, która nie wymaga komunikacji między stronami, ale wynik, a mianowicie utrzymujące się ponadkonkurencyjne ceny, jest taki sam, jak gdyby miała miejsce komunikacja mająca na celu zawarcie zmo-wy¹¹².

Ogólnie rzecz ujmując, z prawnego punktu widzenia obawy związane z milczącą zmovą algorytmiczną lub autonomiczną zmo-wą algorytmiczną mogą stworzyć organom ochrony konkurencji duże trudności z przedstawieniem argumentów, że zмова algoryt-miczna stanowi porozumienie ograniczające konkurencję, zwłaszcza w przypadku braku wyraźnej komunikacji lub dowodu na „zgodność stanowisk” zainteresowanych przedsiębiorstw¹¹³.

Co prawda głównym przepisem, który ma znaczenie w od-niesieniu do algorytmicznego ustalania cen, jest art. 6 ust. 2 **aktu o rynkach cyfrowych**¹¹⁴, który zakazuje strażnikowi dostępu po-zostającemu w stosunkach konkurencyjnych z użytkownikami biz-nesowymi wykorzystywania **niedostępnych publicznie danych** (które obejmują wszelkie zagregowane i niezagregowane dane wygenerowane przez użytkowników biznesowych, które pochodzą

¹¹¹ Zob. C.S. Hutchinson, G.F. Ruchkina, S.G. Pavlikov, *op. cit.*

¹¹² Por. A. Gautier, A. Ittoo, P. Van Cleynenbreugel, *op. cit.*

¹¹³ Por. T. Klein, *op. cit.*

¹¹⁴ Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2022/1925 z dnia 14 września 2022 r. w sprawie kontestowalnych i uczciwych rynków w sektorze cy-frowym oraz zmiany dyrektyw (UE) 2019/1937 i (UE) 2020/1828 (akt o rynkach cyfrowych), Dz. U. UE L 265/1 z 12.10.2022 r.

z działalności handlowej użytkowników biznesowych lub ich klientów, w tym dane dotyczące kliknięć, zapytań, wyświetleń i dane głosowe), to jednak biorąc pod uwagę zależność algorytmicznego ustalania cen od danych dotyczących klientów, zakaz ten może znacznie ograniczyć zdolność strażników dostępu do obsługi algorytmów w ten sposób.

Z uwagi na to, że krajobraz konkurencji przesunął się w kierunku środowiska cyfrowego, należy wziąć pod uwagę możliwość znalezienia odpowiednio dopracowanego rozwiązania prawnego w przypadku milczącej i autonomicznej zмовy algorytmicznej, która stwarza większe ryzyko ponadkonkurencyjnych cen. Biorąc pod uwagę to, że platformy e-commerce wykorzystują duże zbiory danych i technologię obliczeniową do dyskryminacji cenowej konsumentów, niewystarczająca regulacja algorytmicznej dyskryminacji cenowej na platformach e-commerce doprowadzi do monopolistycznego scenariusza, w którym jeden podmiot zdominuje rynek.

Podsumowując, w UE oferenci **muszą podawać ceny produktów w sposób jasny i zrozumiały**. Ceny muszą być tak podane, aby były porównywalne, niezależnie od tego, w jaki sposób dane produkty są pakowane i ile jednostek jest sprzedawanych łącznie. Podczas sprzedaży i reklamowania produktów producenci są prawnie zobowiązani do transparentnego podawania cen. Cena podana w ofercie musi obejmować wszelkie podatki i opłaty za dostawę. Jeśli doliczane są dodatkowe koszty, których nie można wcześniej obliczyć, klient musi o tym zostać poinformowany wcześniej.

Oferenci z krajów UE przy reklamowaniu zniżki mają obowiązek podać najniższą cenę, w jakiej dany produkt był oferowany w okresie 30 dni przed ogłoszeniem obniżki ceny. Taka regulacja pozwala ocenić konsumentowi, czy faktycznie zastosowano obniżkę¹¹⁵.

¹¹⁵ Your Europe, *Nieuczciwe ceny*, https://europa.eu/youreurope/citizens/consumers/unfair-treatment/unfair-pricing/index_pl.htm [dostęp: 2.03.2025].

ROZDZIAŁ III

Zarządzanie dystrybucją

1. Dystrybucja jako kluczowy element strategii marketingowej

W literaturze ekonomicznej występują różne definicje dystrybucji. U podstaw podjętej przez wielu autorów analiz tego pojęcia przyjmuje się, iż **dystrybucja** oznacza „zorientowaną na osiąganie zysku działalność, obejmującą planowanie, organizowanie i kontrolowanie sposobu przemieszczania gotowych produktów z miejsc ich wytwarzania do miejsc sprzedaży nabywcom finalnym”¹¹⁶. Jeśli chodzi o **strategię dystrybucji**, to odnosi się ona do metod i kanałów, z których korzysta przedsiębiorstwo, aby dostarczyć swoje produkty lub usługi do użytkownika końcowego. Innymi słowy, strategia dystrybucji to plan, który określa, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza umożliwić użytkownikom końcowym korzystanie z jego produktów lub usług w całym łańcuchu dostaw. Głównym celem strategii dystrybucji jest maksymalizacja sprzedaży produktów i minimalizacja kosztów dystrybucji¹¹⁷.

Strategie dystrybucji kształtują obecnie zmieniające się czynniki, takie jak: rozwój handlu elektronicznego i sprzedaży wielokanałowej; priorytety zrównoważonego rozwoju (zarówno kon-

¹¹⁶ A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, Warszawa 2001, s. 15.

¹¹⁷ M. Andrejić, V. Pajić, M. Kilibarda, *Distribution Channel Selection Using FUCOM-ADAM: A Novel Approach*, „Sustainability” 2023, vol. 15(19), <https://doi.org/10.3390/su151914527>.

sumenci, jak i rządy stawiają na pierwszym miejscu zrównoważony rozwój, od przyjaznych dla środowiska materiałów transportowych po zmniejszoną emisję dwutlenku węgla), a także zaawansowana technologia łańcucha dostaw (chodzi o innowacje takie, jak *block-chain*, AI, robotyka i pojazdy autonomiczne, które zapewniają elastyczność łańcucha dostaw)¹¹⁸.

W literaturze wskazuje się na trzy **rodzaje dystrybucji** jako elementu strategii marketingowej, tj. **dystrybucję intensywną, selektywną i ekskluzywną (wyłącznie)**.

Dystrybucja intensywna to strategia dystrybucji mająca na celu osiągnięcie szerokiego zasięgu rynku poprzez umieszczenie produktów lub usług w jak największej liczbie punktów sprzedaży. Jest ona stosowana w przypadku szybko zbywalnych towarów konsumpcyjnych lub produktów o dużym popycie i niskich cenach, takich jak artykuły codziennego użytku znajdujące się w supermarketach lub sklepach ogólnospożywczych¹¹⁹.

Dystrybucja selektywna kładzie nacisk na staranny dobór ograniczonej liczby pośredników działających na rynku. Są oni zobowiązani do odpowiednich działań handlowych i marketingowych¹²⁰. W przeciwieństwie do dystrybucji intensywnej, w której produkty są dostępne w jak największej liczbie kanałów, dystrybucja selektywna wiąże się z bardziej kontrolowanym i selektywnym podejściem. Dystrybucja selektywna pozwala markom zachować wysoki poziom kontroli nad tym, jak ich produkty są prezentowane i sprzedawane.

¹¹⁸ J. de Peuter-Rutten, *What is a distribution strategy?*, EHL Insights, 8.03.2024, <https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-distribution-strategy> [dostęp: 29.02.2025].

¹¹⁹ JWPM Consulting, *Understanding Distribution Strategies: Intensive, Selective, and Exclusive Distribution*, 11.05.2023, [Understanding Distribution Strategies: Intensive, Selective, and Exclusive Distribution – B2B Marketing Agency](#) [dostęp: 29.02.2025].

¹²⁰ Por. G. Góra, Z. Matuszak, I. Żabińska, *Charakterystyka wybranych zagadnień dystrybucji towarów*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2018, nr 12, s. 1063.

Dystrybucja ekskluzywna (wyłączna) ściśle ogranicza kanały sprzedaży, zazwyczaj do jednego punktu sprzedaży. Producent nawiązuje bowiem współpracę tylko z jednym pośrednikiem (hurtownikiem bądź bezpośrednio detalistą)¹²¹, oferując zwiększony poziom kontroli, wyłączności i doświadczenia klienta, często kojarzony z towarami luksusowymi lub rynkami niszowymi. Typowym przykładem zastosowania tej strategii jest sprzedaż nowych samochodów osobowych konkretnej marki¹²². Z uwagi na to, iż dystrybucja wyłączna przyczynia się do zwiększenia efektywności wprowadzania produktów do obrotu – ma ona zasadnicze znaczenie dla zwiększenia przychodów i zysków sprzedawców detalicznych. W celu uzyskania przewagi konkurencyjnej detaliści dążą do uzyskania wyłącznych praw dystrybucyjnych od producenta w ramach strategii różnicowania asortymentu¹²³.

Warto również w tym miejscu zwrócić uwagę na inne rodzaje dystrybucji, a mianowicie: **dystrybucję bezpośrednią**, która polega na sprzedaży przez producentów produktów bezpośrednio do konsumenta końcowego poprzez własne kanały e-commerce; **dystrybucję pośrednią**, która dotyczy sprzedaży produktów za pośrednictwem zewnętrznych sprzedawców lub pośredników; **dystrybucję wielokanałową**, która integruje różne kanały dostępne dla konsumentów – zarówno online (strony internetowe, aplikacje mobilne), jak i offline (sklepy stacjonarne) – aby umieścić odpowiednie produkty tam, gdzie chcą ich konsumenci¹²⁴. Należy też wspomnieć o tzw. **odwrotnej dystrybucji**, która choć jest mniej powszechna,

¹²¹ A. Pabian, *Kanały dystrybucji*, [w:] J. Nowakowska-Grunt, M. Starostka-Patyk (red.), *Logistyka dystrybucji*, Warszawa 2017, s. 12.

¹²² *Ibidem*.

¹²³ N. Kim et al., *The effect of exclusive distribution on the sales of ready-made meals in online retail*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2023, vol. 7, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103505>.

¹²⁴ Por. J. de Peuter-Rutten, *op. cit.*

to jednak nadal się rozwija, ponieważ przedsiębiorstwa akceptują zwroty produktów, kanały odnawiania i recykling. Jeśli chodzi o recykling, jest on często definiowany jako system obiegu otwartego, w ramach którego produkt nie wraca do swojego głównego producenta i znajduje zastosowanie w innych gałęziach przemysłu¹²⁵. Dystrybucja odwrotna może odbywać się bezpośrednio przez sieć główną lub za pośrednictwem wyspecjalizowanych dostawców logistycznych¹²⁶.

Jednym z **kluczowych elementów strategii dystrybucji** jest obecność w wielu kanałach. Wybór **kanału dystrybucji** to zasadnicza decyzja, która bezpośrednio wpływa na zdolność przedsiębiorstwa do osiągania celów. Z jednej strony wybór odpowiedniego kanału dystrybucji może pomóc przedsiębiorstwu osiągnąć cele, takie jak zwiększenie udziału w rynku, poprawa rentowności i zadowolenie klientów, z drugiej zaś – wybór nieodpowiedniego kanału dystrybucji może prowadzić do nieefektywności, wzrostu kosztów i negatywnego wpływu na wynik finansowy przedsiębiorstwa¹²⁷.

Podobnie jak w przypadku dystrybucji występuje wiele definicji kanału dystrybucji. Najprościej rzecz ujmując, kanał dystrybucji to droga, którą pokonują usługi i towary od producenta lub sprzedawcy do faktycznego klienta/użytkownika.

Kanały dystrybucji mogą być **fizyczne** i **handlowe** (transakcyjne). **Fizyczny kanał dystrybucji** określa się jako zestaw metod i środków, za pomocą których produkt lub grupa produktów są fizycznie transportowane z miejsca produkcji do punktu, w którym są udostępniane użytkownikowi końcowemu. Punktem końcowym może być miejsce zamieszkania konsumenta¹²⁸. **Kanał handlowy**

¹²⁵ M. Jamshidi, *Reverse Logistics*, „Logistics Operations and Management” 2011, s. 247–266, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-385202-1.00013-X>.

¹²⁶ Por. *ibidem*.

¹²⁷ Por. M. Andrejić, V. Pajić, M. Kilibarda, *op. cit.*

¹²⁸ *Ibidem*.

(transakcyjny) zajmuje się niefizycznymi aspektami dystrybucji produktu od producenta do konsumenta końcowego. Aspekty te odnoszą się w szczególności do negocjacji, zakupu i sprzedaży produktów, a także własności towarów w procesie ich przekazywania przez różne systemy dystrybucji¹²⁹.

W literaturze można wskazać jeszcze inne rodzaje kanałów dystrybucji. Najprostszym i najkrótszym kanałem dystrybucji jest **kanał marketingu bezpośredniego**. Kanał ten może być częścią strategii marketingowej sprzedaży bezpośredniej, która polega na tym, że producent prowadzi sprzedaż bezpośrednio do konsumenta końcowego. Przykładami towarów powszechnie dystrybuowanych za pośrednictwem tego kanału są produkty, które są dostosowane do konkretnych klientów, oraz te zamówione za pośrednictwem katalogu lub reklamy w gazetach. Również klienci, którzy dzięki Internetowi robią zakupy z domu, to inni użytkownicy tego kanału.

W przeciwieństwie do dystrybucji bezpośredniej **pośrednie kanały dystrybucji** obejmują jednego lub więcej pośredników między producentem a konsumentem końcowym¹³⁰. Dystrybucja pośrednia obejmuje współpracę z pośrednikami, takimi jak hurtownicy, sprzedawcy detaliczni, agenci i odsprzedawcy, w celu ułatwienia przepływu towarów lub usług do użytkowników końcowych.

Co prawda zachowania zakupowe konsumentów zawsze stanowiły integralną część badań kanałowych, niemniej rozprzestrzenianie się urządzeń mobilnych i nowych technologii oraz rosnące rozpowszechnienie zarządzania wielokanałowego przyczyniły się do przeprojektowywania przez przedsiębiorstwa ich kanałów dys-

¹²⁹ *Ibidem*.

¹³⁰ Zob. S.Y. Park, H.T. Keh, *Modelling hybrid distribution channels: a game-theoretic analysis*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2003, vol. 10, iss. 3, s. 155–167, [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(03\)00007-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(03)00007-9).

trybucji. Można powiedzieć, że wraz z nadejściem cyfryzacji rozwinęły się zróżnicowane kanały dystrybucji¹³¹. Jedną ze strategii, która zyskała dużą popularność, jest **wielokanałowy system dystrybucji**, w ramach którego przedsiębiorstwa oferują konsumentom różnorodne formy zakupu za pośrednictwem wielu kanałów, takich jak sklepy stacjonarne, rynki internetowe, platformy mediów społecznościowych i inne.

W ostatnim czasie zyskuje na popularności tzw. **transmisja strumieniowa na żywo (LSC)**, czyli usługa e-commerce, w której sprzedawcy komunikują się z konsumentami za pośrednictwem transmisji na żywo, podczas gdy konsumenci mogą składać zamówienia w tym samym systemie¹³². Pojawienie się e-commerce z transmisją na żywo wywarło transformacyjny wpływ na kanały sprzedaży producentów, w odróżnieniu od tradycyjnego modelu sprzedaży online (wcześniej zdominowanego przez oficjalne strony internetowe i platformy e-commerce)¹³³.

Podsumowując niniejsze rozważania, należy stwierdzić, iż kanały dystrybucji są najbardziej złożonym elementem marketingu mix. Odgrywają kluczową rolę w strategii zarządzania sprzedażą detaliczną. Zapewniają środki, za pomocą których towary i usługi są przekazywane od producentów do konsumentów. Jednocześnie odgrywają znaczącą rolę w promocji produktów, kreowaniu świadomości marki i generowaniu popytu wśród konsumentów poprzez strategię

¹³¹ Por. H. Alkhiyami, L. Kerbach, M. Hadid, *Consumers' Marketing Channel Choice and the Impact on Logistics and Operations: A Systematic Literature Review of the Fresh Food and Grocery Sector*, „Logistics” 2024, vol. 8(1), <https://doi.org/10.3390/logistics8010011>.

¹³² Y. Wang et al., *How Live Streaming Changes Shopping Decisions in E-commerce: A Study of Live Streaming Commerce*, „Comput Supported Coop Work” 2022, vol. 31, s. 701–729, <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09439-2>.

¹³³ J. Liu et al., *Quality-differentiated distribution strategies between live streaming and online channels*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2023, vol. 82, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104056>.

reklamowe i brandingowe. Co więcej, mają one znaczący wpływ na wycenę produktów, ponieważ liczba pośredników zaangażowanych w kanał może mieć duży wpływ na ostateczną cenę produktu.

2. Handel detaliczny jako ogniwo w kanale dystrybucji przedsiębiorstwa

Oprócz wyprodukowania towaru bądź usługi od przedsiębiorcy (producenta) wymaga się również zbudowania relacji z kluczowymi dostawcami i pośrednikami w łańcuchu dostaw¹³⁴. Chodzi o to, aby towar mógł dotrzeć do wybranej grupy nabywców poprzez profesjonalne firmy, których celem jest przesuwanie masy towarowej ze sfery podaży do sfery popytu w odpowiednim miejscu i czasie. Są to przedsiębiorstwa handlowe, które starają się wraz z producentem dostarczyć nie tyle sam towar, co wartości dla klienta. Pojedyncze przedsiębiorstwa i marki konkurują ze sobą, ale w ramach kooperacji całe sieci starają się dostarczyć wartości nabywcy. G. Armstrong i Ph. Kotler zdefiniowali **sieć dostarczania wartości** jako sieć składającą się z kooperacji przedsiębiorców, dostawców, dystrybutorów i ostatecznych klientów, którzy współpracują ze sobą w celu poprawy wyników całego systemu. Jak wspomniano wcześniej, kanał dystrybucji to zbiór połączonych wzajemnie zależności organizacji, które wspierają udostępnianie produktu bądź usługi konsumentom¹³⁵. Organizacje w kanale dystrybucyjnym nazywane są inaczej **ogniwami**. Ogniwa w kanale dystrybucyjnym to przedsiębiorstwa, które można zaklasyfikować do grupy przedsiębiorstw hurtowych bądź też detalicznych. Ogniwa w kanale dystrybucyjnym ułatwiają klien-

¹³⁴ G. Armstrong, Ph. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, przeł. D. Wąsik, Warszawa 2015, s. 447.

¹³⁵ *Ibidem*, s. 447.

tom zakupy. Udostępniając produkty i usługi w odpowiednim miejscu, czasie i cenie akceptowanej przez konsumenta, wnoszą wartość, łącząc producenta z konsumentem.

Handel hurtowy definiuje się jako działalność polegającą na przesuwaniu masy towarowej od producenta do detalisty w celu dalszej odsprzedaży. Hurtownie mogą sprzedawać towary lub usługi detalistom, jak też klientom biznesowym, np. przedsiębiorstwom. Hurtownik zazwyczaj nie ma kontaktu z finalnym konsumentem. Do zadań hurtowni można zaliczyć m.in.: sprzedaż, kupowanie i rozwijanie linii asortymentowych, dzielenie dostaw, składowanie w magazynach towaru, zapewnienie transportu do sklepów, finansowanie klientów (detalistów) za pomocą kredytów kupieckich, ponoszenie ryzyka, a także zbieranie informacji o rynku oraz świadczenie usług doradczych producentom i detalistom¹³⁶.

W trzeciej dekadzie XXI w. coraz częściej można zauważyć, że rolę hurtowni przejmują tzw. centra logistyczne. Wynika to z faktu, że dotychczasowe zadania hurtowni wykonywane są przez zaawansowane programy logistyczne. Centrum logistyczne przejmuje dotychczasowe zadanie hurtowni, czyli składowanie i magazynowanie towarów bliżej detalisty.

Handel detaliczny to działalność gospodarcza polegająca na sprzedaży dóbr i usług bezpośrednio konsumentom. Handel ten może odbywać się w tradycyjnych formatach sklepów stacjonarnych, a także w sklepach internetowych (e-commerce).

Sklepy można sklasyfikować według stosowanej w zarządzaniu kompozycji marketingu mix wielkości powierzchni, oferowanej wartości, polityki cenowej, sposobu ekspozycji towarów, zakresu obsługi, a także szerokości i głębokości asortymentu. Na tej podstawie wyróżnia się dyskonty, hipermarkety, delikatesy, sklepy specjali-

¹³⁶ *Ibidem*, s. 515.

styczne, *butique*, *convenience store*¹³⁷. Natomiast sklepy elektroniczne dzieli się z punktu widzenia szerokości i głębokości asortymentu na wertykalne i horyzontalne. Ponadto poza formą sklepów do zakupów i sprzedaży często stosowane są platformy aukcyjne. Nieodłącznym elementem niemalże każdego biznesu w XXI w. są **internetowe sklepy producenckie**, które nie tylko pełnią rolę krótkiego łańcucha dostawy towaru, ale też starannie charakteryzują, pozycjonują i promują swoją ofertę.

A czym zatem charakteryzuje się **hipermarket**? To sklep, który oferuje szeroki asortyment, który wyróżnia się niską jakością, z niską i bardzo niską ceną oraz niską wartością dodaną (olbrzymia powierzchnia utrudniająca znalezienie towaru, brak personelu ułatwiającego realizację zakupów, niezbyt estetyczna ekspozycja towaru), lokalizacją sklepu na obrzeżach miasta wraz z dostępnym i dużym parkingiem. Hipermarket zaspokaja potrzeby osób, które są wrażliwe na ceny produktów szybko rotujących, ale nie przywiązują dużej wagi do jakości nabywanych towarów. Natomiast **sklepy dyskontowe** znajdują się blisko dużych skupisk ludności (osiedle mieszkaniowe, korporacja zatrudniająca pracowników, którzy w trakcie lub po pracy mogą dokonywać zakupów), mają w ofercie szeroki, ale bardzo płytki asortyment o niskich cenach i niskiej bądź średniej jakości. Wartością dodaną dyskontu jest jego niewielka powierzchnia z ofertą produktów szybko rotujących, niską ceną i doskonałą lokalizacją wyposażoną w dostępny parking. Te cechy powodują, że klient traktuje ten sklep jako atrakcyjne miejsce realizacji zakupów, oszczędzając czas oraz zaangażowanie w poszukiwanie produktów i miejsca do parkowania. Stosowana strategia niskiej ceny generuje niską marżę, przy założeniu, że obrót (ilość sprzedanych produktów) będzie duży. Oznacza to, że dyskont opiera biznes na koncepcji minimalizacji kosztów działalności. Stąd też oszczędności mogą być re-

¹³⁷ K. Szalonka, G. Ullrich, *op. cit.*

alizowane w ramach kosztów płac (liczby zatrudnionych, wysokości wynagrodzenia), a co za tym idzie – wyglądu sklepu (brak pracowników, którzy dbają o stałą, estetyczną ekspozycję towaru) i np. nieoświetlaniu obszarów półek. Często wewnątrz sklepu przypomina hurtownię, bo towar eksponowany jest na paletach w opakowaniach zbiorczych. W sklepie znajduje się niewiele kas (5–6), co często generuje długie kolejki, ponieważ charakterystyczna dla sklepów jest bardzo wysoka rotacja towarów, która ma zrekompensować niską marżę detaliczną. Należy podkreślić, że w Polsce to właśnie dyskonty zyskały największy popyt, co dało asumpt do szybkiego rozwoju wielu sieci dyskontowych.

Odmienne dobierane są narzędzia do zarządzania sklepem delikatesowym. **Sklep delikatesowy** z zewnątrz może przypominać dyskont, ponieważ charakteryzuje go podobna lokalizacja (miejsca o dużym natężeniu ruchu) i wielkość powierzchni (do 2500 m kw.). Jednak zdecydowanie odmiennie zarządza się asortymentem. Cechą wyróżniającą sklep delikatesowy jest przede wszystkim dbałość personelu o dostarczenie klientowi najwyższej jakości towaru, jego staranną ekspozycję i bardzo estetyczny wygląd. Ponadto zwraca się uwagę na profesjonalne przygotowanie personelu do wysokiego poziomu obsługi za pomocą szkoleń. Sklepy delikatesowe charakteryzują się wysokimi kosztami działalności, zatem i marża towaru jest wysoka. Sklepy budują prestiżową markę poprzez kształtowanie wizerunku sklepu ekskluzywnego, tzn. z towarem doskonałej jakości i wysoką ceną.

Sklepy **convenience store** to sklepy, które charakteryzuje niewielka powierzchnia z lokalizacją o dużym natężeniu ruchu, szeroki, ale względnie płytki asortyment, wysokie ceny i wysoka wartość dodana w postaci dodatkowych usług (np. nadania lub odbioru paczki). W tego rodzaju sklepach klienci dokonują zakupów tzw. uzupełniających, w sytuacji, gdy potrzeby gospodarstwa domowego są niewielkie (1–2 produkty). W Polsce w trzeciej de-

kadzie XXI w. dość intensywnie rozwijała się sieć sklepów Żabka. Sieć zyskała na znaczeniu po wprowadzeniu ustawy o ograniczeniu handlu w niedziele i święta¹³⁸, ponieważ rozszerzyła zakres działalności o usługi kurierskie.

Sklepy specjalistyczne charakteryzują się bardzo wąskim, ale głębokim asortymentem, bardzo staranną obsługą klienta (sprzedawca poświęca klientowi dużo czasu w procesie obsługi po to, aby przekazać rzetelnie wiedzę o towarze). Przykładem takiego sklepu jest sklep ze sprzętem fotograficznym, ekspresami do kawy, sklep zielarski lub apteka. Koszty działalności takich sklepów są wysokie, a rotacja jest niewielka w porównaniu do dyskontów. Zatem ceny plasują się na poziomie wysokich i średnich, w zależności od wartości dodanej i poziomu konkurencyjności. Szczególnym rodzajem sklepu specjalistycznego jest *butique*. To sklep specjalistyczny, z bardzo wąskim i płytkim asortymentem, charakteryzujący się unikatowością towaru i doskonałą jakością. Może oferować niepowtarzalne ubrania, dzieła sztuki lub biżuterię. Sklep butikowy zatrudnia wykwalifikowany personel, który posiada doskonałą znajomość branży, a ponadto wysokie kompetencje społeczne, ma empatię i umie budować relacje z klientami. W Polsce niewiele jest sklepów butikowych. Dlatego wiele galerii ma problemy z funkcjonowaniem, ponieważ pierwotnym założeniem zarządzających powierzchnią było zgromadzenie na powierzchni właśnie luksusowych butików z niepowtarzalnym asortymentem. Wieloletnie badania pozwalają na sformułowanie wniosków: w Polsce nie było dużego popytu na ofertę butikową. Jeśli powstały sklepy z ekskluzywnymi torebkami lub butami, to w wielu dużych miastach nie przetrwały i zostały wycofane z Polski lub ograniczyły sieć do kilku sklepów (np. Furla, Apia).

¹³⁸ Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 r. o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni, t.j. Dz. U. z 2025 r. poz. 301.

Wybór miejsca dokonywania zakupów stanowi jeden z głównych etapów procesu nabywczego. Proces dokonywania zakupów polega po pierwsze na selekcji rodzaju sklepu, po drugie poszukiwaniu informacji, po trzecie dokonaniu oceny, po czwarte podjęciu ostatecznej decyzji¹³⁹. Klient poddaje ocenie możliwe miejsca zakupu, biorąc pod uwagę szerokość i głębokość asortymentu, jakość towaru, czas poświęcony na dokonanie zakupu, wysokość ceny, poziom obsługi¹⁴⁰. Po transformacji ustrojowej w sektorze handlowym nastąpiły duże zmiany. Konsumenci mają nie tylko większe możliwości w wyborze towaru (marki, jakość, cena), ale przede wszystkim zyskali większą ofertę formatów handlu detalicznego. I tak, w Polsce najdynamiczniej rozwijała się sieć sklepów dyskontowych (Biedronka, Lidl, Dino, Netto, Aldi). I choć liczba sklepów w Polsce sukcesywnie zmniejsza się (367 tys. na początku 2025 r.), to liczba sklepów w sieci Biedronka rośnie. W 2025 r. było ich 3,7 tys. Tylko w jednym roku (2024) właściciel otworzył 90 nowych sklepów¹⁴¹. Natomiast Dino w 2024 r. otworzyło 283 sklepy i sieć na koniec 2024 r. liczyła 2688 punktów¹⁴². Tym samym obie sieci odnotowały wzrost obrotów, co świadczy o tym, że popyt na sklepy dyskontowe jest duży. Dyskonty konkurują z pozostałymi formatami handlu głównie ceną. Cena jest jednym z podstawowych czynników branych pod uwagę przy zakupie żywności¹⁴³.

¹³⁹ M. Bartosik-Purgat, *Kulturowe uwarunkowania zachowania konsumentów na przykładzie młodych Europejczyków*, Poznań 2011, s. 291.

¹⁴⁰ K. Szalonka, A. Gardocka-Jałowicz, *Determinanty wyboru miejsca realizacji zakupów*, „Handel Wewnętrzny” 2018, t. 6(377), s. 410–421.

¹⁴¹ *Od jednego sklepu do najbardziej rozpoznawalnej marki w Polsce*, 3.01.2025, <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/od-jednego-sklepu-do-najbardziej-rozpoznawalnej-marki-w-polsce,153368.html> [dostęp: 18.03.2025].

¹⁴² *Tyle sklepów liczy obecnie sieć Dino. Oto porównanie z Biedronką*, 3.01.2025, <https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/tyle-sklepow-liczy-obecnie-siec-dino-oto-porownanie-z-biedronka,273266.html> [dostęp: 18.03.2025].

¹⁴³ M. Kosicka-Gębska, A. Tul-Krzyszczuk, J. Gębski, *Handel detaliczny żywności w Polsce*, Warszawa 2011, s. 32.

Hipermarkety, choć przyjęły podobną strategię w zakresie polityki cenowej, to nie zyskały takiej popularności jak sklepy dyskontowe. Do grupy funkcjonujących w Polsce po 1990 r. hipermarketów można zaliczyć Hit, Geant, Auchan, Real, Tesco, Carrefour¹⁴⁴. Z wymienionych funkcjonują w 2025 r. tylko Carrefour i Auchan. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że czynnikiem decydującym o zakupie jest lokalizacja sklepu blisko miejsca zamieszkania, w którym jest akceptowalna jakość asortymentu i odpowiedni dla nabywcy poziom cen¹⁴⁵. Oznacza to, że hipermarkety przegrały konkurencję z dyskontami głównie przez lokalizację (na obrzeżach miast lub w oddaleniu od osiedli mieszkaniowych). Dodatkowo ustawa o zakazie handlu w niedziele¹⁴⁶ mogła wpłynąć na obniżenie atrakcyjności formatów. Hipermarkety zyskiwały wcześniej na znaczeniu w weekendy, ponieważ zlokalizowane w centrach handlowych, w galeriach, przyciągały nie tylko w celach rekreacyjnych, ale też zakupowych. Po wprowadzeniu zakazu pracy w niedziele zmieniły się zwyczaje zakupowe (sobota jako jeden dzień zakupowy mobilizował klientów do zakupów blisko miejsca zamieszkania), co w ostateczności mogło obniżyć obroty sklepów wielkopowierzchniowych.

Analiza zachowania nabywców, sytuacji ekonomicznej i prawnej pozwala na sformułowanie warunków rozwoju handlu detalicznego w Polsce. Zaleca się stosowanie transparentnej polityki cenowej, rzetelnej informacji o wzroście lub obniżce cen oraz zmiany wielkości opakowania. Ponadto zaleca się dopasowanie asortymentu zgodnego z oczekiwaniami klienta oraz wykorzystanie sklepów stacjonarnych do

¹⁴⁴ P. Pallus, *Pamiętacie te super- i hipermarkety? Oto 16 sieci, które zniknęły z Polski*, Business Insider, 25.07.2023, <https://businessinsider.com.pl/finanse/handel/super-markety-i-hipermarkety-sklepy-ktorych-juz-nie-ma/wrc2zyw> [dostęp: 18.03.2025].

¹⁴⁵ K. Szalonka, A. Gardocka-Jałowicz, *op. cit.*

¹⁴⁶ Ustawa z dnia 10 stycznia 2018 r. o ograniczeniu handlu w niedziele i święta oraz w niektóre inne dni, Dz. U. z 2018 r. poz. 305.

pogłębiania relacji z klientami¹⁴⁷. Na mocy ustawy z dnia 21 listopada 2024 r. o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz niektórych innych ustaw¹⁴⁸ potrzebne jest wdrożenie systemu kaucyjnego. Ponadto konieczna wydaje się kontynuacja inwestycji w zrównoważony rozwój, ograniczenie towarów z krótkim cyklem życia, szkodliwych dla środowiska w plastikowych opakowaniach, a także wdrażanie systemowych rozwiązań w zakresie wsparcia polityki recyklingowej (odzież, agd., rtv., szkło).

3. Antymonopolowe reguły dystrybucji na gruncie rozporządzenia VBER

Umowy sprzedaży i dystrybucji między dostawcami a nabywcami podlegają ograniczeniom wynikającym z prawa konkurencji. Unijne reguły konkurencji określone w art. 101 i nast. TFUE – które wraz z przepisami dotyczącymi kontroli połączeń na mocy rozporządzenia nr 139/2004 stanowią podstawowe elementy europejskiego prawa konkurencji – mają na celu zapewnienie kompleksowej ochrony konkurencji jako podstawowego warunku gospodarki wolnorynkowej na europejskim rynku wewnętrznym. W ramach systemu reguł konkurencji art. 101 TFUE zakazuje ograniczania konkurencji za pomocą porozumień i praktyk uzgodnionych przedsiębiorstw lub decyzji związków przedsiębiorstw.

Dnia 1 czerwca 2022 r. weszło w życie rozporządzenie Komisji (UE) nr 2022/720 z dnia 10 maja 2022 r. w sprawie stosowania

¹⁴⁷ M. Posołek, *Gdzie Polacy najchętniej robią zakupy? Ranking 10 najpopularniejszych sieci handlowych*, Fashion Business, 19.01.2023, <https://fashionbiznes.pl/gdzie-polacy-najchetniej-robia-zakupy-ranking-10-najpopularniejszych-sieci-handlowych/> [dostęp: 18.03.2025].

¹⁴⁸ Ustawa z dnia 21 listopada 2024 r. o zmianie ustawy o gospodarce opakowaniami i odpadami opakowaniowymi oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2024 r. poz. 1911.

art. 101 ust. 3 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do kategorii porozumień wertykalnych i praktyk uzgodnionych (**VBER**)¹⁴⁹, które zastępuje dotychczas obowiązujące rozporządzenie Komisji (UE) nr 330/2010¹⁵⁰. Obowiązującemu rozporządzeniu towarzyszy nowa wersja wytycznych wertykalnych¹⁵¹, instrumentu prawa miękkiego, który ma pomóc przedsiębiorstwom w przeprowadzaniu własnej oceny porozumień wertykalnych zgodnie z unijnymi regułami konkurencji. Chociaż ogólnie rzecz biorąc, rozporządzenie VBER nie rewolucjonizuje starych przepisów, to jednak zawiera kilka istotnych zmian, które mogą mieć daleko idące skutki dla relacji między dostawcami a dystrybutorami.

Zgodnie z art. 1 ust. 1 lit. a) rozporządzenia VBER **porozumienie wertykalne** definiuje się jako porozumienie lub praktykę uzgodnioną dotyczące warunków zakupu, sprzedaży lub odsprzedaży niektórych towarów lub usług przez ich strony, pomiędzy dwoma przedsiębiorstwami lub większą ich liczbą, z których każde prowadzi działalność – w ramach takiego porozumienia lub praktyki uzgodnionej – na innym szczeblu obrotu w zakresie produkcji lub dystrybucji”.

Porozumienia wertykalne objęte tą definicją to przede wszystkim **porozumienia dystrybucyjne**, które producenci zawierają z przedsiębiorstwami działającymi na poziomie dystrybucji, takimi jak hurtownicy i detaliści, których zadaniem jest dalsze wprowadzanie produktu do obrotu w całym łańcuchu dostaw.

¹⁴⁹ Rozporządzenie Komisji (UE) 2022/720 z dnia 10 maja 2022 r. w sprawie stosowania art. 101 ust. 3 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do kategorii porozumień wertykalnych i praktyk uzgodnionych, Dz. U. UE L 134/4 z 11.05.2022 r., dalej jako rozporządzenie VBER.

¹⁵⁰ Rozporządzenie Komisji (UE) Nr 330/2010 z dnia 20 kwietnia 2010 r. w sprawie stosowania art. 101 ust. 3 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do kategorii porozumień wertykalnych i praktyk uzgodnionych Dz. U. UE L 102/1 z 23.04.2010 r. Akt utracił moc.

¹⁵¹ Komunikat Komisji, Wytyczne w sprawie ograniczeń wertykalnych (2022/C 248/01), Dz. U. UE C 248/1 z 30.06.2022 r.

W obowiązującym rozporządzeniu VBER zawarto **system dystrybucji wyłącznej** oraz **system dystrybucji selektywnej**. W myśl art. 1 ust. 1 lit. h) **system dystrybucji wyłącznej** „oznacza system dystrybucji, w którym dostawca przydziela terytorium lub grupę klientów na zasadzie wyłączności sobie lub maksymalnie pięciu nabywcom i ogranicza wszystkim swoim pozostałym nabywcom możliwość czynnej sprzedaży na **terytorium wyłącznym lub wyłącznej grupie klientów**”.

Innymi słowy, rozporządzenie VBER dopuszcza systemy dystrybucji wyłącznej z ograniczoną „wyłącznością dzieloną” – dostawca może wyznaczyć do pięciu dystrybutorów w każdym wyłącznym regionie geograficznym lub grupie klientów, nie tracąc przy tym korzyści wynikających ze zwolnienia dla dystrybucji wyłącznej. Ponadto dostawca może zobowiązać się, że nie zezwoli na sprzedaż czynną przez innych dystrybutorów na danym terytorium lub do grupy klientów przypisanych wyłącznie do innych dystrybutorów.

Dystrybucja wyłączna jest istotna nie ze względu na możliwy podział rynku lub klientów, ale z uwagi na ochronę inwestycji dokonanych przez wyłącznego dystrybutora (lub dostawcę) w celu promowania marki dostawcy na wyłącznym terytorium lub promowania produktu wśród niektórych nabywców. Aby osiągnąć te korzyści, dostawca może nałożyć pewne ograniczenia na swoich dystrybutorów bez naruszania reguł konkurencji.

Na mocy rozporządzenia VBER rozszerzono definicję **sprzedaży czynnej**, która obejmuje (oprócz wizyt, listów, e-maili, rozmów telefonicznych) także: reklamowanie towarów lub usług za pomocą mediów drukowanych lub cyfrowych, w tym mediów internetowych; usługi porównywania cen lub reklamy w wyszukiwarkach, na określonych terytoriach lub określonych grupach klientów; prowadzenie strony internetowej z domeną najwyższego poziomu odpowiadającą określonym terytoriom lub udostępnianie strony internetowej w językach powszechnie używanych na określonych terytoriach,

jeżeli takie języki są różne od języków powszechnie używanych na terytorium, na którym nabywca ma siedzibę (art. 1 ust. 1 lit. l).

Definicja **sprzedaży biernej** zawarta w rozporządzeniu **VBER** wyraźnie wyklucza wszelką sprzedaż rozpoczętą poprzez aktywne ukierunkowanie na konkretnego klienta, konkretną grupę klientów lub konkretne terytorium. Definicja obejmuje sprzedaż wynikającą z udziału w zamówieniu publicznym lub dokonywaną w odpowiedzi na prywatne zaproszenie do składania ofert (art. 1 ust. 1 lit. m).

Jeśli chodzi o **system dystrybucji selektywnej**, to zgodnie z art. 1 ust. 1 lit. g) rozporządzenia VBER oznacza on „system dystrybucji, w którym dostawca zobowiązuje się sprzedawać bezpośrednio lub pośrednio towary lub usługi objęte porozumieniem tylko dystrybutorom wybranym według określonych kryteriów, a dystrybutorzy ci zobowiązują się nie sprzedawać tych towarów lub usług nieautoryzowanym dystrybutorom na terytorium, na którym dostawca postanowił stosować system”.

Można powiedzieć, że w ramach tego systemu dostawcy zobowiązują się do sprzedaży towarów lub usług objętych porozumieniem, bezpośrednio lub pośrednio, wyłącznie dystrybutorom wybranym na podstawie określonych kryteriów, którzy z kolei zobowiązują się nie sprzedawać tych towarów lub usług nieautoryzowanym dystrybutorom na terytorium zastrzeżonym dla dystrybucji selektywnej. Kryteria wyboru mogą być **ilościowe** (bezpośrednie ograniczenie liczby autoryzowanych dystrybutorów) lub **jakościowe** (wybór autoryzowanych dystrybutorów na podstawie obiektywnych kryteriów jakościowych).

Rozporządzenie VBER wprowadziło nową kategorię określonych najpoważniejszych **ograniczeń konkurencji w odniesieniu do sprzedaży przez Internet**. W szczególności art. 4 lit. e) określa jako najpoważniejsze ograniczenie konkurencji każde porozumienie wertykalne, które bezpośrednio lub pośrednio ma na celu „uniemożliwienie skutecznego korzystania z Internetu przez nabywcę lub jego

klientów w celu sprzedaży towarów lub usług objętych porozumieniem, ponieważ ogranicza ono terytorium, na którym można sprzedać towary lub usługi objęte porozumieniem, lub klientów, którym można sprzedać towary lub usługi objęte porozumieniem”.

Warto w tym miejscu podkreślić, że Trybunał Sprawiedliwości Unii Europejskiej (**TSUE**) po raz pierwszy zajął się ograniczeniami sprzedaży internetowej w wyroku w sprawie C439/09¹⁵². TSUE orzekł, że ogólny i bezwzględny zakaz sprzedaży przez Internet w ramach sieci dystrybucji selektywnej stanowi ograniczenie konkurencji ze względu na cel w rozumieniu art. 101 ust. 1 TFUE. Uzasadnił on, że taki zakaz znacznie ogranicza zdolność autoryzowanego dystrybutora do „sprzedaży produktów umownych klientom znajdującym się poza jego obszarem umownym lub jego strefą działalności. Może ona zatem ograniczać konkurencję na tym obszarze”. Ponadto stwierdził, że przedmiotowe ograniczenie nie może być uzasadnione żadnymi względami bezpieczeństwa i zdrowia publicznego oraz że utrzymanie prestiżowego wizerunku nie kwalifikuje się jako zgodny z prawem cel ograniczenia konkurencji.

Przepisy VBER mają też zastosowanie do **podwójnej dystrybucji**, która ma miejsce wtedy, gdy dostawca sprzedaje towary lub usługi nie tylko na wyższym szczeblu, ale również na niższym szczeblu obrotu, konkurując w ten sposób ze swoimi niezależnymi dystrybutorami na rynku niższego szczebla (ale nie na rynku wyższego szczebla). Jednocześnie w zakresie **wymiany informacji między dostawcą a nabywcą** rozporządzenie VBER nie przewiduje wyłączenia podwójnej dystrybucji w przypadku, gdy „nie jest bezpośrednio związana z wdrażaniem porozumienia wertykalnego albo nie

¹⁵² Wyrok Trybunału (trzecia izba) z dnia 13 października 2011 r., sprawa C-439/09, *Pierre Fabre Dermo-Cosmétique SAS przeciwko Président de l'Autorité de la concurrence I Ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi*, Zbiór Orzeczeń 2011 I-09419.

jest niezbędna do usprawnienia produkcji lub dystrybucji towarów lub usług objętych porozumieniem, albo nie spełnia żadnego z tych dwóch warunków”. Nie chodzi tu zatem o wszelką wymianę informacji, ale tylko taką, która może negatywnie wpływać na konkurencję i nie jest konieczna do usprawnienia produkcji lub dystrybucji.

Warto też podkreślić, iż obowiązujące **rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 22 maja 2023 r.** w sprawie wyłączenia niektórych rodzajów porozumień wertykalnych spod zakazu porozumień ograniczających konkurencję¹⁵³ dostosowuje krajowe kryteria antymonopolowej oceny porozumień wertykalnych do unijnych, wynikających z rozporządzenia VBER. Podobnie jak w przypadku rozporządzenia VBER zmiana w zakresie systemu dystrybucji wyłącznej sprowadza się do możliwości przypisania danego terytorium lub grupy klientów maksymalnie pięciu dystrybutorom wyłącznym. Ponadto rozporządzenie Rady Ministrów z 2023 r., na wzór VBER, bardziej szczegółowo odróżniło **sprzedaż pasywną** od **aktywnej**. Za **sprzedaż aktywną** uważa się obecnie także prowadzenie strony internetowej z domeną najwyższego poziomu odpowiadającą określonym terytoriom lub udostępnianiu strony internetowej w językach powszechnie używanych na określonych terytoriach. Natomiast **sprzedaż pasywna** odnosi się do działań sprzedawcy podejmowanych w odpowiedzi na oferty klientów indywidualnych, które nie zostały spowodowane działaniami podjętymi z inicjatywy sprzedawcy, ujętymi w definicji aktywnej sprzedaży. W ślad za rozporządzeniem VBER doprecyzowano, że sprzedaż pasywna obejmuje udział w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego oraz w przetargach nieobjętych przepisami dotyczącymi zamówień publicznych (§ 3 pkt 11 rozporządzenia RM z 2023 r.).

Podsumowując niniejsze rozważania, należy stwierdzić, iż handel elektroniczny jest jednym z głównych celów nowego rozporzą-

¹⁵³ Dz. U. z 2023 r. poz. 1033.

dzenia VBER ze względu na jego znaczny rozwój. Można powiedzieć, że handel elektroniczny stał się innowacyjnym mechanizmem, który oferuje elastyczność i wszechstronność, jeśli chodzi o zbliżanie producentów i konsumentów poprzez nowe formy interakcji, takie jak kanały cyfrowe na stronach internetowych, które są bardzo przydatne w oferowaniu towarów i usług¹⁵⁴. Jednocześnie biorąc pod uwagę to, iż konkurencja jest bardzo ważna dla zdrowia rynku, ponieważ stwarza skuteczne warunki dla tych, którzy w nim uczestniczą, i umożliwia końcowemu odbiorcy towarów otrzymywanie produktów i usług wysokiej jakości, bez zakłóceń wynikających z nadużyć, które mają wpływ na producenta i konsumenta, ważne jest, aby prawo konkurencji było przestrzegane przez podmioty gospodarcze¹⁵⁵.

¹⁵⁴ I.M. Gálvez Delgado, R.A. Gálvez Delgado, *New challenges of Competition Law against the rise of Electronic Commerce*, „Revista de la Facultad de Jurisprudencia” 2020, vol. 2, s. 73–94, <https://doi.org/10.26807/rfj.v2i8.283>.

¹⁵⁵ *Ibidem*.

ROZDZIAŁ IV

Zarządzanie komunikacją marketingową

1. Komunikacja jako integralna część strategii marketingowej w erze cyfrowej

Komunikacja marketingowa to szerokie pojęcie, które obejmuje każdą formę komunikacji wykorzystywaną do promowania i sprzedaży produktów lub usług. Znaczenie komunikacji marketingowej jest kluczowe na dzisiejszym konkurencyjnym rynku. W literaturze podkreśla się, że „komunikacja marketingowa stanowi realny proces informacyjny, który jest realizowany w przedsiębiorstwie i przez przedsiębiorstwo w jego otoczeniu zewnętrznym. Celem komunikacji, oprócz informowania, jest także zachęcenie i przekonanie do zakupu nabywców”¹⁵⁶. Podkreśla się też, iż „komunikacja marketingowa jest nieodłącznym elementem działalności przedsiębiorstwa, który umożliwia efektywne przekazywanie informacji, budowanie relacji z rynkiem i kształtowanie preferencji odbiorców”¹⁵⁷. Przy czym elementem kluczowym dla skutecznego marketingu i osiągnięcia celów biznesowych jest wzajemna interakcja i dialog między przedsiębior-

¹⁵⁶ R. Krajewska, Z. Łukasik, *Komunikacja marketingowa jako czynnik aktywizujący sprzedaż na rynku usług TSL*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2017, nr 6, s. 1715.

¹⁵⁷ O. Pindera, *Komunikacja marketingowa w mediach społecznościowych w kulturach wysoko i niskokontekstowych na przykładzie marki L'Oréal*, [w:] D. Tenet (red.), *Zarządzanie różnorodnością w organizacji – istota, znaczenie, wyzwania*, Wrocław 2023, s. 84.

stwem a rynkiem¹⁵⁸. Nadto przyjmowane jest stanowisko, że komunikacja „obejmuje zespół różnych środków, aktywności, czynności, które podejmuje przedsiębiorstwo, aby przekazać na rynek informacje o produktach, usługach czy o samym sobie”¹⁵⁹. Jeszcze w innym ujęciu komunikację marketingową określa się „jako zespół informacji (sygnałów), które firma emituje z różnych źródeł w kierunku nie tylko swoich klientów, lecz także innych podmiotów otoczenia marketingowego oraz zespół informacji, które firma zbiera z rynku”¹⁶⁰.

Era cyfrowa zmieniła oczekiwania konsumentów wobec komunikacji marketingowej. Dynamiczny charakter potrzeb klientów w erze cyfrowej wymaga dogłębnego zrozumienia zmieniających się oczekiwań klientów i sposobów komunikacji. Wraz z cyfryzacją życia społecznego nastąpiło przejście od tradycyjnych metod marketingowych mających na celu dotarcie do szerokiego grona odbiorców do strategii marketingu cyfrowego, przyjmując w ten sposób bardziej ukierunkowany i interaktywny model komunikacji. Współcześnie marketing cyfrowy odnosi się do promocji oraz sprzedaży produktów i usług za pośrednictwem Internetu i innych cyfrowych kanałów komunikacji¹⁶¹.

Rewolucja cyfrowa, której dowodem jest ciągły wzrost wykorzystania mediów społecznościowych, technologii mobilnych i dostępu do Internetu, radykalnie zmieniła tradycyjne paradygmaty interakcji między przedsiębiorstwem a konsumentem¹⁶². Przyszłość marketin-

¹⁵⁸ *Ibidem*.

¹⁵⁹ G. Adamczyk, *Specyfika komunikacji marketingowej na rynku młodych konsumentów*, „Zeszyty Naukowe” 2010, nr 135, s. 216 i cyt. tam literatura.

¹⁶⁰ H. Mruk, *Komunikowanie się w marketingu*, Warszawa 2004, s. 17, cyt. za: G. Adamczyk, *op. cit.*, s. 216.

¹⁶¹ B. Gündüzyeli, *Artificial Intelligence in Digital Marketing Within the Framework of Sustainable Management*, „Sustainability” 2024, vol. 16(23), <https://doi.org/10.3390/su162310511>.

¹⁶² A. Dutt et al., *The future of marketing and communications in a digital era: data, analytics and narratives*, „Journal of Strategic Marketing” 2024, vol. 32(8), s. 1435–1443, <https://doi.org/10.1080/0965254X.2024.2386002>.

gu cyfrowego i cyfrowej komunikacji marketingowej jest naznaczona szybkim postępem technologicznym i zmieniającymi się oczekiwaniami konsumentów.

Chociaż komunikacja cyfrowa i marketing cyfrowy są często używane zamiennie, to jednak istnieje między nimi kluczowa różnica. Przede wszystkim komunikacja cyfrowa skupia się na tworzeniu i udostępnianiu informacji, podczas gdy marketing cyfrowy – na promowaniu przedsiębiorstwa lub produktu. **Cyfrowa komunikacja marketingowa (DMC)** to proces tworzenia i udostępniania informacji za pośrednictwem mediów cyfrowych lub elektronicznych między przedsiębiorstwami a konsumentami¹⁶³. W przeciwieństwie do tradycyjnej komunikacji marketingowej – cyfrowa komunikacja marketingowa ułatwia większe interakcje lub dialogi między źródłem a odbiorcą. Przykłady komunikacji cyfrowej obejmują m.in. reklamę displayową online, komunikację mobilną oraz komunikację szeptaną (WOM) za pośrednictwem mediów społecznościowych¹⁶⁴. Z kolei **marketing cyfrowy (DM)** to termin, który odnosi się do wykorzystania kanałów i narzędzi cyfrowych do promocji przedsiębiorstwa lub produktu. W erze cyfrowej nowoczesny marketing wymaga integracji technologii cyfrowej w celu poprawy efektywności i skuteczności komunikacji w przekazywaniu wartości konsumentom¹⁶⁵.

Wykorzystanie marketingu cyfrowego spowodowało zmiany w sposobie, w jaki marketerzy komunikują się z konsumentami. Większość konsumentów obecnie korzysta z różnych mediów cyfrowych, takich jak komputery, urządzenia mobilne i media społeczno-

¹⁶³ V. Shankar et al., *Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches*, „International Journal of Research in Marketing” 2022, vol. 39, s. 541–565, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.005>.

¹⁶⁴ *Ibidem*.

¹⁶⁵ M. Qi, Z. Abdullah, S.N.A. Rahman, *Navigating the Digital Landscape: Evaluating the Impacts of Digital IMC on Building and Maintaining Destination Brand Equity*, „Sustainability” 2024, vol. 16(20), <https://doi.org/10.3390/su16208914>.

ściowe, takie jak Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, YouTube, które mają wpływ na podejmowane przez nich decyzje dotyczące zakupu różnych kategorii produktów¹⁶⁶. Jednocześnie komunikacja cyfrowa umożliwia konsumentom tworzenie treści, inicjowanie dialogu i przekazywanie informacji zwrotnych online¹⁶⁷.

Warto też dodać, iż w ostatnich latach tzw. **zintegrowana komunikacja marketingowa (IMC)** wspomagana **mediami społecznościowymi (SM)** znacząco wpływa na komunikację i strategie marketingowe przedsiębiorstw. Jakkolwiek od czasu powstania i formalnej konceptualizacji IMC pod koniec lat 80. koncepcja ta cieszy się dużym zainteresowaniem naukowców i praktyków na całym świecie, to jednak przegląd literatury na temat IMC wskazuje, że brak jest ogólnie przyjętej definicji zintegrowanej komunikacji marketingowej. Według niektórych autorów „zintegrowana komunikacja marketingowa – to zarządzanie dialogiem firmy z jej otoczeniem rynkowym”¹⁶⁸. Dość powszechnie uważa się, że **IMC** jest najskuteczniejszym procesem, który można zastosować w obecnym złożonym, wielokanałowym środowisku cyfrowym¹⁶⁹. Zdaniem Jerry’ego Kliatchko IMC to „proces biznesowy oparty na odbiorcach, polegający na strategicznym zarządzaniu interesariuszami, treścią, kanałami i wynikami programów komunikacji marki”¹⁷⁰.

¹⁶⁶ M. Akter, N. Sultana, *Digital Marketing Communication and Consumer Buying Decision Process in Pandemic Standpoint (COVID-19): An Empirical Study of Bangladeshi Customers’ in Branded Cosmetics Perspective*, „Open Journal of Business and Management” 2020, vol. 8, no. 6, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.86167>.

¹⁶⁷ Por. *ibidem*.

¹⁶⁸ Zob. M. Rydel, *Zintegrowana komunikacja marketingowa. Nowe podejście – propozycja uporządkowania pojęć*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2004, nr 179, s. 354 i cyt. tam literatura.

¹⁶⁹ S. Laurie, K. Mortimer, *How to achieve true integration: the impact of integrated marketing communication on the client/agency relationship*, „Journal of Marketing Management” 2019, vol. 35(3–4), s. 231–252, <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1576755>.

¹⁷⁰ J. Kliatchko, *Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars*, „International Journal of Advertising” 2008, vol. 27(1), s. 140.

Jednocześnie pojawienie się **mediów społecznościowych** w świecie wirtualnym i rzeczywistym zmieniło narzędzia i strategię komunikacji oraz podejścia do konsumenta¹⁷¹. Lon Safko i Dawid K. Brake definiują media społecznościowe jako „działania, praktyki i zachowania wśród społeczności ludzi, którzy gromadzą się online, aby dzielić się informacjami, wiedzą i opiniami za pomocą mediów konwersacyjnych”¹⁷².

Ogólnie rzecz ujmując, cyfrowe kanały komunikacji umożliwiły również bardziej interaktywną i spersonalizowaną komunikację opartą na potrzebach i zainteresowaniach konsumentów. Zaawansowane oprogramowanie do projektowania i platformy do zarządzania cyklem życia produktu zostały uznane za kluczowe narzędzia umożliwiające symulacje produktów i lepsze wyniki w zakresie wprowadzania produktów na rynek¹⁷³. Wykorzystanie mediów społecznościowych do promowania marki, angażowania konsumentów i zwiększania sprzedaży określa się współcześnie mianem **marketingu w mediach społecznościowych (SMM)**¹⁷⁴.

Na podstawie przeprowadzonych wyników badań media społecznościowe wygenerowały fundamentalne zmiany na rynku. Po pierwsze, **SMM** umożliwia przedsiębiorstwom i konsumentom łączenie się w sposób, który nie był możliwy w przeszłości. Wynika to z wykorzystania różnych platform, takich jak serwisy społecznościo-

¹⁷¹ S. Rehman, R. Gulzar, W. Aslam, *Developing the Integrated Marketing Communication (IMC) through Social Media (SM): The Modern Marketing Communication Approach*, „SAGE Journals” 2022, vol. 12(2), <https://doi.org/10.1177/21582440221099936>.

¹⁷² L. Safko, D. Brake, *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*, Hoboken 2009, s. 6.

¹⁷³ F. Pascucci, E. Savelli, G. Gistri, *How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation*, „Italian Journal of Marketing” 2023, vol. 1, s. 27–58, <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>.

¹⁷⁴ K. Jamil et al., *Role of Social Media Marketing Activities in Influencing Customer Intentions: A Perspective of a New Emerging Era*, „Frontiers in Psychology” 2022, vol. 12, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.808525>.

we (np. Facebook), serwisy mikroblogowe (np. Twitter), czy społeczności treści (np. YouTube), które wpływają na wybory i zachowania konsumpcyjne innych. Po drugie, rozpowszechnienie danych z mediów społecznościowych pozwala przedsiębiorstwom lepiej zarządzać relacjami z konsumentami i usprawnić podejmowanie decyzji w biznesie¹⁷⁵. Po mediach społecznościowych komunikacja marketingowa oparta na technologiach cyfrowych, takich jak usługi sztucznej inteligencji, sieci wielokanałowe, rzeczywistość rozszerzona (AR) i rzeczywistość wirtualna (VR), obecnie kształtuje krajobraz cyfrowej komunikacji marketingowej (**DMC**)¹⁷⁶. Wprowadzenie AI do komunikacji marketingowej umożliwia przedsiębiorstwom tworzenie spersonalizowanych treści i zarządzanie mediami społecznościowymi.

2. Elementy komunikacji marketingowej

Komunikacja marketingowa (nazywana również promocją) jest ostatnim elementem marketingu mix. Rolą komunikacji jest dostarczenie otoczeniu (klientom, przedsiębiorstwom współpracującym i konkurującym) atrakcyjnych informacji o produktach, marce, przedsiębiorstwie¹⁷⁷. *Promotion mix* pomaga zwiększyć świadomość konsumentów o ich produktach, prowadzi do wyższej sprzedaży i pomaga budować lojalność wobec marki¹⁷⁸. Jest narzędziem, które

¹⁷⁵ Por. F. Li, J. Larimo, L.C. Leonidou, *Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2021, vol. 49, s. 51–70, <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>.

¹⁷⁶ J. Kim, S. Kang, K.H. Lee, *Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles*, „Journal of Business Research” 2021, vol. 130, s. 552–563, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043>.

¹⁷⁷ G. Armstrong, Ph. Kotler, *op. cit.*

¹⁷⁸ M. Işoraitè, *Marketing mix theoretical aspects*, „International Journal of Research-Granthaalayah” 2016, vol. 4, no 6, s. 25–37, <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633>.

wspiera rozpowszechnianie pozytywnych informacji o produktach, zachęca klientów do zakupu i wpływa na proces podejmowania decyzji o zakupie.

Zasadą przewodnią zintegrowanej komunikacji marketingowej jest komunikowanie się ze swoimi rynkami docelowymi. W ramach **zintegrowanej komunikacji marketingowej** menedżer koordynuje i kontroluje różne elementy promocyjnego miksu – reklamę, promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą, *public relations*, marketing bezpośredni – w celu wytworzenia ujednoliconego komunikatu skoncentrowanego na kliencie i otoczeniu¹⁷⁹.

Media społecznościowe pełnią hybrydową rolę promocyjną, ponieważ w tradycyjnym sensie umożliwiają firmom komunikację z klientami, podczas gdy w niekonwencjonalnym sensie umożliwiają klientom bezpośrednią komunikację ze sobą. Treść, czas, częstotliwość, forma wymiany informacji opartych na mediach społecznościowych między konsumentami znajduje się poza bezpośrednią kontrolą menedżerów. Dlatego menedżerowie muszą nauczyć się kształtować dyskusje konsumentów w SM w sposób zgodny z misją organizacji i celami sprzedażowymi¹⁸⁰.

Aby komunikacja marketingowa była skuteczna, menedżerowie muszą skomponować przekaz informacji, stosując różne narzędzia promocji. Podstawowym instrumentem komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem jest reklama. **Reklama** definiowana jest jako każda płatna bezosobowa forma prezentacji i promocji dóbr, usług i idei przez określonego nadawcę-wytwórcę¹⁸¹.

Reklama ma za zadanie dotarcie do masowych, rozproszonych geograficznie klientów. Im szersza grupa odbiorców reklamy, tym

¹⁷⁹ W.G. Mangold, D.J. Faulds, *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*, „Business Horizons” 2009, vol. 52, iss. 4, s. 357–365, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>.

¹⁸⁰ *Ibidem*.

¹⁸¹ G. Armstrong, Ph. Kotler, *op. cit.*, s. 531.

jednostkowy koszt dotarcia jest niższy, co umożliwia sprzedającemu wielokrotne powtórzenie komunikatu¹⁸². Reklama umożliwia osiągnięcie następujących korzyści:

- dotarcie do dużych grup odbiorców,
- wywieranie silnego wrażenia na konsumentach,
- wyeliminowanie niepewności i nieufności wobec produktu, usługi bądź marki przedsiębiorstwa,
- umożliwienie wzmocnienia efektu komunikatu reklamowego poprzez wykorzystanie kilku nośników reklamy¹⁸³.

Stosowanie przez przedsiębiorców reklamy nie oznacza, że przedsiębiorstwa są zarządzane marketingowo. Przedsiębiorstwo będzie realizowało orientację marketingową wtedy, gdy oprócz emisji reklamy skoordynuje działania w zakresie planowania produktu, polityki cenowej oraz dystrybucji, w taki sposób, aby wybrana grupa nabywców była usatysfakcjonowana z zakupu i konsumpcji.

Reklamę można podzielić na ATL (*above the line*) i BTL (*below the line*). Reklama ATL oparta jest na mediach, zaś reklama BTL nie jest medialna. Podstawową formą reklamy ATL jest reklama telewizyjna, radiowa, prasowa i internetowa. Do narzędzi BTL zaliczamy przede wszystkim nośniki wydawnicze, np. foldery, ulotki, plakaty, broszury, a także reklamę bezpośrednią, np. telefoniczną czy e-mailową. Reklama BTL nosi korzyści wynikające z bezpośredniego kontaktu z klientem¹⁸⁴.

Klasyfikacja reklam

W literaturze przedmiotu wskazano różne kryteria podziału reklam. Jednym z nich jest kryterium oparte na celu, jaki reklama powinna spełnić. W tej klasyfikacji można wyróżnić reklamę wpro-

¹⁸² *Ibidem*, s. 538.

¹⁸³ J. Perenc (red.), *op. cit.*, s. 252.

¹⁸⁴ *Ibidem*, s. 254.

wadzącą (informacyjną), reklamę nakłaniającą do zakupu i reklamę przypominającą (utrwalającą). Reklama informacyjna to taka reklama, która jest emitowana w momencie, kiedy przedsiębiorstwo wprowadza nowy produkt na rynek i chce poinformować nabywców o jego wdrożeniu. Natomiast reklama nakłaniająca do zakupu pojawia się w fazie wzrostu i dojrzałości. Ta reklama utrwalająca ma za zadanie utrwalać i przypominać markę, jak również sam produkt, jego funkcjonalność i przydatność dla konsumenta.

Można również dokonać klasyfikacji reklamy z punktu widzenia przedmiotu i na tej podstawie wyróżnić reklamę produktu oraz reklamę marki (lub przedsiębiorstwa). Reklama produktu wskazuje na jego funkcjonalność, korzyści z użytkowania oraz zalety. W reklamie produktu można wskazać cechy, które wyróżniają reklamowany produkt w porównaniu do produktów konkurencyjnych. Natomiast reklama marki lub przedsiębiorstwa kreuje osobowość organizacji i pozycjonuje ją na tle konkurencji. Pozwala identyfikować podmiot i utożsamiać z zakresem działalności, a także wpływać na otoczenie społeczne. W branży spożywczej zazwyczaj promuje się nazwę przedsiębiorstwa wraz z produktem, np. jogurt truskawkowy Bakoma, czekolada mleczna Lind, ciasteczka Delicje Wedel-Lotte. Podobnie w branży samochodowej: Toyota CHR, Honda CRV. Natomiast w branży farmaceutycznej głównie reklamuje się produkt, pokazując jego nazwę bez identyfikacji przedsiębiorstwa, które go wytworzyło. Przykładem może być lek o nazwie Raphacholin lub Hederasal. Niewielka liczba pacjentów jest w stanie wskazać nazwy podmiotów, które je wyprodukowały.

Kolejne kryterium klasyfikacji reklamy to kryterium stopnia dotarcia do grupy docelowej. W tym kryterium wyróżnia się reklamy masowe, półmasowe i zindywidualizowane¹⁸⁵. Reklamy masowe są stosowane do przekazywania informacji o produktach konsumpcyj-

¹⁸⁵ *Ibidem*.

nych skierowanych do gospodarstw domowych. Natomiast reklamy półmasowe kierowane są wąskich grup odbiorców, np. przedsiębiorców, którzy dokonują zakupu surowców bądź materiałów. Przykładem reklamy półmasowej może być reklama skierowana do farmaceutów i lekarzy leków Rx (wydawanych z przepisu lekarza). Wynika to z przepisów ustawy z dnia 6 września 2001 r. – Prawo farmaceutyczne¹⁸⁶, które zakazują promowania leków Rx wśród pacjentów. Reklamy zindywidualizowane to takie przekazy promocyjne, które są personalizowane i trafiają zazwyczaj jako oferta współpracy z inną firmą.

Reasumując, reklama to sposób komunikowania się z otoczeniem w celu zwrócenia uwagi na produkt, usługę lub przedsiębiorstwo. Reklama ma na celu wykreowanie potrzeb nabywcy w taki sposób, aby wskazać przewagi konkurencyjne i ostatecznie doprowadzić do sprzedaży reklamowanego towaru.

Promocja sprzedaży

Kolejnym instrumentem komunikacji marketingowej jest **promocja sprzedaży (promocja uzupełniająca, wspomagająca)**. Promocja sprzedaży to działanie, które ma na celu zwiększenie sprzedaży oraz zachęcenie klientów do lojalności wobec produktu bądź usługi. Polega ona na oferowaniu rabatów oraz upustów w celu zachęcenia klientów do zakupu, co w efekcie przyczynia się do zwiększenia sprzedaży konkretnych produktów. Promocja sprzedaży jest zazwyczaj doraźną formą wspomagającą. Może mieć charakter **planowany i nieplanowany**. **Planowana** obniżka ceny na konkretne

¹⁸⁶ T.j. Dz. U. z 2024 r. poz. 686. W myśl art. 57 cyt. ustawy zabrania się kierowania do publicznej wiadomości reklamy dotyczącej produktów leczniczych:

- 1) wydawanych wyłącznie na podstawie recepty;
- 2) zawierających środki odurzające i substancje psychotropowe;
- 3) umieszczonych na wykazach leków refundowanych, zgodnie z odrębnymi przepisami, oraz dopuszczonych do wydawania bez recept o nazwie identycznej z umieszczonymi na tych wykazach.

produkty może być związana np. z cyklicznie odbywającymi się eventami typu walentynki czy Black Friday. Przykładem może być sieć sklepów sprzedających porcelanę Rosenthal, która z okazji walentynek od kilku lat w tym czasie sprzedaje dwa wybrane produkty za cenę jednego. Jest to forma promocji, która buduje relacje z klientami i nakłania do zakupów w tym czasie. **Nieplanowane** obniżki cenowe realizowane są w sytuacji, kiedy np. przedsiębiorstwo wyemitowało reklamę telewizyjną i nie osiągnęło założonego planu sprzedaży, lub w sytuacji, gdy w magazynach zalega towar, który musi być sprzedany w celu zachowania płynności finansowej przedsiębiorstwa. W ramach działań promocji sprzedaży można wyróżnić¹⁸⁷:

- promocję konsumencką skierowaną do konsumenta indywidualnego,
- promocję handlową skierowaną do hurtowników i detalistów (pośredników handlowych),
- promocję detalisty skierowaną do klienta,
- promocję skierowaną do sprzedawców wewnętrznych (pracowników w działach handlowych) i zewnętrznych (sprzedawców sklepów i hurtowni).

Każda z wymienionych form polega na obniżeniu ceny jednostkowej produktu po to, aby ułatwić sprzedaż. Przykładem może być sprzedaż czekolady, której cena hurtowa wynosiła dla detalisty 10 zł, a producent chce ją sprzedać za 5 zł. Detalista może podzielić się rabatem z klientem, obniżając cenę np. o 2 zł. Nadwyżka 3 zł będzie zyskiem dla detalisty.

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i praktyce gospodarczej obserwuje się następujące formy aktywizacji sprzedaży: promocyjne obniżki cen, kupony, konkursy, bezpłatne próbki, pokazy i prezentacje, degustacje w super- i hipermarketach, darmową wysyłkę, nagrody i obniżki dla kupujących po raz pierwszy.

¹⁸⁷ J. Perenc (red.), *op. cit.*, s. 266.

Promocja sprzedaży nie obejmuje opłaty za działania merchandisingowe (np. ekspozycję towaru na półce na wysokości wzroku). Promocja sprzedaży stymuluje zakupy w krótkim okresie. Obliguje detalistę do poinformowania o cenie transakcji w porównaniu do cen z okresu 30 dni przed zmianą ceny¹⁸⁸.

Promocja sprzedaży przyczynia się do wzrostu obrotów w okresie objętych obniżką cen. Przykładem może być Black Friday w 2023 r. – 55 tys. sprzedawców na platformie Shopify odnotowało wtedy największe obroty w ciągu roku. Pomimo obniżki cen produktów łącznie wszystkie sklepy zanotowały wzrost sprzedaży o 24% w porównaniu do średnich obrotów weekendowych w całym 2023 r.¹⁸⁹ Należy jednak mieć świadomość, że wadami promocji sprzedaży jest możliwa dewaluacja marki oraz generowanie mylących danych sprzedażowych, które sztucznie zwiększają sprzedaż, a jednocześnie przyczyniają się do obniżenia wolumenu sprzedaży po promocji sprzedaży.

Sprzedaż osobista

Sprzedaż osobistą charakteryzuje się jako element komunikacji marketingowej polegający na przedstawieniu oferty przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu bezpośredniego kontaktu przedstawiciela handlowego firmy za pomocą bezpośrednich kontaktów sprzedających z kontrahentami bądź też klientami czy konsumentami¹⁹⁰. Jak zauważyły Anna Rogala i Bogna Pilarczyk, sprzedaż osobista charakteryzuje się tym, że sprzedawca nie tylko przedstawia ofertę przed-

¹⁸⁸ Ustawa z dnia 9 maja 2014 r. o informowaniu o cenach towarów i usług, Dz. U. z 2023 r. poz. 168, art. 4.

¹⁸⁹ M. Keenan, *Sales Promotions: Types and Examples (2024)*, 20.09.2024, <https://www.shopify.com/retail/sales-promotion> [dostęp: 8.03.2025].

¹⁹⁰ H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Schulze, *Marketing: uwarunkowania i instrumenty*, Poznań 2007, s. 215–216.

siębiorstwa, ale poprzez rozmowę z kontrahentem bądź klientem zbiera informacje o preferencjach oczekiwaniach i potrzebach nabywców¹⁹¹.

Sprzedaż osobista w procesie komunikacji marketingowej pełni następujące funkcje¹⁹²:

- informacyjną,
- perswazyjną,
- wizerunkową.

Funkcja informacyjna ma na celu przekazanie informacji o towarach – o ich zaletach i przewagach konkurencyjnych. Funkcja perswazyjna ma zaś na celu zachęcenie zarówno kontrahenta do zamówienia towaru i wystawienia go na półce w sklepie, jak też klienta – do zakupu. Natomiast poprzez kontakt werbalny przedstawiciela handlowego powinien kształtować się pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa. Istotne są zatem umiejętności pracownika zarówno werbalne, jak i niewerbalne. Dlatego przedsiębiorstwa starają się odpowiednio przygotować pracownika do pełnienia funkcji reprezentowania nie tylko produktów, ale i całej firmy. Pracownik powinien znać cechy produktów, umieć je zaprezentować sprzedawcy bądź klientowi, a także zidentyfikować potrzeby nabywców i przekazać je menedżerom zajmującym się strategią wdrażania produktów. Ponadto przedstawiciel handlowy musi mieć umiejętność budowania relacji z klientami, dlatego że wielu klientów identyfikuje firmę przez pryzmat właśnie tego przedstawiciela handlowego, który nie tylko sprzedaje produkty, ale przede wszystkim dba o dobre relacje i samopoczucie konsumenta. Nierzadko zdarza się, że przedstawiciel handlowy jest dobrym znajomym lub nawet przyjacielem klienta. Stąd też powinien być on pracownikiem długookresowym.

¹⁹¹ A. Rogala, B. Pilarczyk, *Komunikacja marketingowa na rynku farmaceutycznym*, Warszawa 2020, s. 111.

¹⁹² *Ibidem*.

Public relations

Public relations (PR) można współcześnie zdefiniować jako strategiczny proces komunikacji, oparty na budowie korzystnych dla obu stron relacji między organizacjami i ich odbiorcami¹⁹³. Jak podaje K. Wójcik, w literaturze przedmiotu można doszukać się ponad 2000 definicji, których wydzźwięk jest jednolity. PR zajmuje się ponad 100 tys. ludzi na świecie, którzy podobnie postrzegają tę dziedzinę, choć różnorodnie ją definiują. Autorka zaprezentowała definicje poszczególnych szkół z różnych kręgów językowych. Przykładowa z niemieckiego kręgu językowego autorstwa Pflauma i Piepera z 1989 r. brzmi: „PR to planowe i stałe dążenie do zbudowania i rozwijania wzajemnego zrozumienia i zaufania na podstawie systematycznej analizy”¹⁹⁴. Natomiast przykładem anglosaskiej definicji PR może być ta E.L. Bernaysa: „PR to dostarczenie informacji, perswadowanie skierowane na zbliżenie postaw i działań organizacji do nastawienia klientów, a postaw klientów do nastawienia instytucji”¹⁹⁵.

Zatem nie identyfikując szczegółowej ewolucji definicji, możemy przyjąć za Amerykańskim Stowarzyszeniem PR, że współcześnie *public relations* polega na wywieraniu wpływu, angażowaniu i budowaniu relacji z kluczowymi interesariuszami na wielu platformach w celu kształtowania publicznego postrzegania organizacji. *Public relations* obejmują następujące elementy¹⁹⁶:

- „Przewidywanie, analizowanie i interpretowanie opinii publicznej, postaw i problemów, które mogą mieć wpływ, dobry lub zły, na działalność i plany organizacji.

¹⁹³ PRSA, *About Public Relations*, <https://www.prsa.org/about/all-about-pr> [dostęp: 8.03.2025].

¹⁹⁴ K. Wójcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z początkiem*, Warszawa 2021, s. 21.

¹⁹⁵ *Ibidem*, s. 22.

¹⁹⁶ PRSA, *About Public Relations*, <https://www.prsa.org/about/all-about-pr> [dostęp: 8.03.2025].

- Doradzanie zarządzającym organizacją w zakresie decyzji publicznych, sposobów działania i komunikacji – w tym komunikacji kryzysowej – z uwzględnieniem ich publicznych konsekwencji oraz społecznej lub obywatelskiej odpowiedzialności organizacji.
- Ochrona reputacji organizacji.
- Badanie, przeprowadzanie i ocena, w sposób ciągły, programów działań i komunikacji w celu osiągnięcia świadomego zrozumienia publicznego niezbędnego do osiągnięcia celów organizacji. Mogą one obejmować marketing, finanse, zbieranie funduszy, relacje z pracownikami, społecznością lub rządem oraz inne programy.
- Planowanie i wdrażanie działań organizacji mających na celu wpływanie na politykę publiczną lub jej zmianę.
- Wyznaczanie celów, planowanie, ustalanie budżetu, rekrutacja i szkolenie personelu, zarządzanie zasobami niezbędnymi do wykonania wszystkich powyższych czynności.
- Nadzorowanie tworzenia treści mających na celu zwiększenie zaangażowania klientów i generowanie potencjalnych klientów”.

Celem PR jest zdobycie publicznego zaufania a także wygenerowanie pozytywnego wizerunku podmiotu¹⁹⁷. Wizerunek może się zmieniać za każdym razem, kiedy zostanie wyemitowana wiadomość o firmie, o zasadach jej działania i problemach, które ją bezpośrednio i pośrednio dotyczą. Rolą pracowników PR jest takie komunikowanie się z otoczeniem za pomocą odpowiednio skonstruowanych wiadomości, aby społecznie przedsiębiorstwo było postrzegane jako wzorcowe¹⁹⁸.

Pracownicy PR najczęściej są zlokalizowani w strukturze organizacyjnej przy zarządzie jako rzecznicy prasowi (dotyczy to dużych

¹⁹⁷ K. Wójcik, *op. cit.*, s. 30.

¹⁹⁸ E. Michalski, *op. cit.*, s. 370.

przedsiębiorstw) lub klasycznie w dziale marketingu utworzona jest komórka jako dział PR, która zajmuje się tworzeniem treści informujących na bieżąco klientów, kontrahentów, współpracowników i pracowników.

Przykład: szpital może pochwalić się artykułem profesora w czasopiśmie „Lancet”, a przy okazji scharakteryzować sylwetki innych pracowników oraz pochwalić się osiągnięciami w kraju i na świecie.

Przedsiębiorstwo produkujące materiały opatrunkowe może na bieżąco podzielić się innowacjami w procesie produkcji, np. przekazać, że zakupiło urządzenie, które poprawia wydajność przy jednoczesnym zmniejszeniu zużycia wody i energii.

Należy zwrócić uwagę, że systemowa działalność pracowników (ciągła umiejętność skupiania uwagi odbiorców informacji na przedsiębiorstwie) jest bardzo korzystna. Nie ma bowiem postrzegania nakłaniającego do zakupu, a jedynie inspirowanie do pozytywnego kojarzenia z działalnością firmy. Jeśli klient czy kontrahent wielokrotnie usłyszy informacje dotyczące proekologicznego podejścia w zarządzaniu, to z pewnością firma tak będzie postrzegana. Warto zatem zadbać w przedsiębiorstwie o efektywny dział PR.

3. Zarządzanie marketingiem bezpośrednim jako formą komunikacji w kontekście regulacji prawnych

Koncepcja marketingu bezpośredniego zyskuje na popularności. Spowodowane jest to w dużej mierze konsekwencją rozwoju technologicznego. Ani przepisy prawa unijnego, ani polskiego ustawodawstwa nie zawierają definicji legalnej marketingu bezpośredniego. W literaturze przyjmuje się, że **marketing bezpośredni** to dwukierunkowy proces komunikacji służący do tworzenia interak-

cji z klientami w celu wymiany informacji i tworzenia sprzedaży¹⁹⁹. Pojmowany jest on również jako „całokształt działań marketingowych wykorzystujących wielofunkcyjne media reklamy bezpośredniej i bazy danych dla zbudowania długotrwałej, indywidualnej i obopólnie korzystnej więzi z klientem”²⁰⁰.

Jakkolwiek **RODO** uznaje, że marketing bezpośredni może być niezbędny do rozwoju, to jednak nie definiuje tego pojęcia, wyjaśniając w motywie 47, że przetwarzanie danych osobowych do celów marketingu bezpośredniego można uznać za „uzasadniony interes”. Nie oznacza to jednak, że każdy marketing bezpośredni automatycznie kwalifikuje się jako uzasadniony interes. Przede wszystkim przed powołaniem się na uzasadniony interes jako podstawę prawną przetwarzania danych osobowych do celów marketingu bezpośredniego administratorzy danych muszą przestrzegać odpowiednich przepisów unijnych i krajowych. Jednym z kluczowych przepisów, które należy wziąć pod uwagę, jest **dyrektywa o prywatności i łączności elektronicznej**, zgodnie z którą marketing bezpośredni za pośrednictwem poczty elektronicznej, SMS-ów lub podobnych kanałów jest zasadniczo dozwolony tylko za uprzednią **zgoda odbiorcy** przed wysłaniem do niego komunikatu.

W Polsce wymóg ten jest wzmocniony przez obowiązującą **ustawę z dnia 12 lipca 2024 r. Prawo komunikacji elektronicznej (p.k.e.)**²⁰¹, która przewiduje **zakaz używania** automatycznych systemów wywołujących oraz telekomunikacyjnych urządzeń końcowych do celów przesyłania informacji handlowej²⁰², **w tym mar-**

¹⁹⁹ P. Vesel, *Direct Marketing – Conceptual, Terminological and Methodological Determination*, „Research Papers” 2007, vol. 40, no. 4, s. 25.

²⁰⁰ S. Cieśla, *Marketing bezpośredni w teorii i praktyce przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2021, nr 4, s. 103–112, <https://doi.org/10.25944/znmw-se.2001.01.103112>.

²⁰¹ Dz. U. z 2024 r. poz. 1221.

²⁰² Stosownie do treści art. 2 pkt 2 ustawy z dnia 18 lipca 2002 r. o świadczeniu usług drogą elektroniczną (Dz. U. z 2024 r. poz. 1513) **pojęciem informacji**

ketingu bezpośredniego. Wyjątkiem od powyższego zakazu jest uprzednie **uzyskanie zgody abonenta lub użytkownika końcowego** na powyższe działanie (art. 398). Do uzyskania zgody abonenta lub użytkownika końcowego stosuje się odpowiednio przepisy o ochronie danych osobowych (art. 400 p.k.e.), czyli w tym przypadku RODO. Zgodnie z art. 4 pkt 11 RODO zgoda musi być dobrowolna, konkretna, świadoma i jednoznaczna. W myśl art. 398 ust. 2 p.k.e. zgoda ta może być wyrażona na otrzymanie informacji handlowej – w tym marketingu bezpośredniego – poprzez podanie w tym celu adresu elektronicznego przez abonenta lub użytkownika końcowego. W brzmieniu art. 2 pkt 1 p.k.e. **abonentem** jest użytkownik, który jest stroną umowy o świadczenie usług komunikacji elektronicznej zawartej z dostawcą usług komunikacji elektronicznej, natomiast **użytkownikiem końcowym** jest podmiot korzystający z publicznie dostępnej usługi komunikacji elektronicznej lub żądający świadczenia takiej usługi dla zaspokojenia własnych potrzeb (art. 2 pkt 86 p.k.e.). Warto podkreślić, że p.k.e. przewiduje surowe kary za naruszenie zakazu uzyskania zgody użytkownika końcowego przy przesyłaniu niezamówionych informacji handlowych. Kara pieniężna nakładana przez prezesa UKE może wynieść 3% rocznego obrotu przedsiębiorcy lub 1 000 000 zł, w zależności od tego, która z tych kwot będzie wyższa (art. 446 ust. 5).

Chociaż w motywie 47 **RODO** stwierdzono, że marketing bezpośredni może być prowadzony na podstawie prawnie uzasadnionego

handlowej określa się każdą informację przeznaczoną bezpośrednio lub pośrednio do promowania towarów, usług lub wizerunku przedsiębiorcy lub osoby wykonującej zawód, której prawo do wykonywania zawodu jest uzależnione od spełnienia wymagań określonych w odrębnych ustawach, z wyłączeniem informacji umożliwiającej porozumiewanie się za pomocą środków komunikacji elektronicznej z określoną osobą oraz informacji o towarach i usługach niesłużącej osiągnięciu efektu handlowego pożądanego przez podmiot, który zleca jej rozpowszechnianie, w szczególności bez wynagrodzenia lub innych korzyści od producentów, sprzedawców i świadczących usługi.

interesu, nie jest to rozwiązanie gwarantowane automatycznie. Innymi słowy, nie można powoływać się na uzasadniony interes, jeżeli **prawo wyrażnie wymaga zgody**. Jednocześnie zgodnie z art. 21 ust. 2 **RODO** osoby, których dane dotyczą, mają bezwarunkowe prawo do wniesienia sprzeciwu wobec przetwarzania ich danych osobowych do celów marketingu bezpośredniego. Prawo to ma zastosowanie bez względu na podstawę prawną, na której opiera się administrator danych, niezależnie od tego, czy jest to uzasadniony interes, czy inna podstawa.

Warto też zaznaczyć, iż w projekcie rozporządzenia w sprawie prywatności i łączności elektronicznej (**projekt rozporządzenia**)²⁰³ ustanowiono przepisy mające zastosowanie do obecnych i przyszłych środków łączności elektronicznej. Zasady te odnoszą się do połączeń, dostępu do Internetu, komunikatorów internetowych, poczty elektronicznej, rozmów internetowych i wiadomości osobistych przesyłanych za pośrednictwem mediów społecznościowych (za pośrednictwem usług i sieci dostępnych publicznie). Projektowany akt ma zastąpić dyrektywę o prywatności i łączności elektronicznej. Stanowi on *lex specialis* względem RODO, uszczegóławia je i uzupełnia w kwestii: sposobów korzystania z usług łączności elektronicznej (przez osoby fizyczne i prawne); wykorzystywania/przetwarzania danych pochodzących z łączności elektronicznej; korzystania z informacji o urządzeniu końcowym użytkownika końcowego (np. plików *cookie*); wysyłania bezpośrednich komunikatów marketingowych do użytkowników końcowych.

W projektowanym rozporządzeniu komunikacja w ramach marketingu bezpośredniego – tj. każda forma reklamy, pisemna lub

²⁰³ Wniosek Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie poszanowania życia prywatnego oraz ochrony danych osobowych w łączności elektronicznej i uchylające dyrektywę 2002/58/WE (rozporządzenie w sprawie prywatności i łączności elektronicznej), Bruksela, 25.7.2017, COM(2017) 10 final/2, 2017/0003(COD), [EUR-Lex - 52017PC0010R\(01\) - EN - EUR-Lex](#) [dostęp: 24.03.2025].

ustna, wysyłana do co najmniej jednego zidentyfikowanego lub możliwego do zidentyfikowania użytkownika końcowego usług łączności elektronicznej, w tym korzystanie ze zautomatyzowanych systemów wywoływania i komunikacji z interakcją człowieka lub bez niej, poczty elektronicznej, wiadomości SMS itp. – również będzie wymagać zgody użytkownika końcowego. Do pojęcia „zgody” zastosowanie znajdują przepisy RODO, co oznacza, że będzie ona musiała zostać wyrażona w sposób dobrowolny, konkretny, świadomy i jednoznaczny. Jednocześnie w odniesieniu do marketingu bezpośredniego za pośrednictwem połączeń głosowych kierowanych do osób fizycznych, jeżeli połączenia te nie wiążą się z wykorzystaniem zautomatyzowanych połączeń telefonicznych, mogą one zostać dopuszczone przez państwa członkowskie – oczywiście tylko wtedy, gdy użytkownicy końcowi nie wyrazili sprzeciwu wobec takiej zgody (klauzula *opt-out*).

W ogólności można powiedzieć, iż projektowane rozporządzenie ma na celu zapewnienie ochrony prywatności użytkowników usług łączności elektronicznej przed niezamówionymi komunikatami rozsyłanymi w celu prowadzenia marketingu bezpośredniego, które stanowią ingerencję w życie prywatne użytkowników końcowych.

4. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w zarządzaniu komunikacją marketingową

W piśmiennictwie podkreśla się istotny wpływ sztucznej inteligencji na różne aspekty marketingu. Badania pokazują, że AI jest wykorzystywana w rozmaitych funkcjach marketingowych, takich jak zarządzanie relacjami z konsumentami, zarządzanie doświadczeniami konsumentów, sprzedaż detaliczna, marketing w mediach społecznościowych, zarządzanie usługami, analiza predykcyjna czy

strategiczne planowanie marketingowe²⁰⁴. Można powiedzieć, że AI jest coraz bardziej znaczącym czynnikiem w zastosowaniach marketingowych.

Sztuczna inteligencja rewolucjonizuje marketing na wielu poziomach, począwszy od tworzenia koncepcji produktów, po mechanizmy cenowe, logistykę dystrybucji i kampanie promocyjne²⁰⁵. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystać AI do przekształcenia ogromnych ilości dużych zbiorów danych w użyteczne informacje, co pozwoli im opracować skuteczniejsze strategie marketingowe i osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną²⁰⁶. Zdaniem niektórych badaczy integracja technologii komputerowych i komunikacyjnych oraz innowacyjne wdrażanie narzędzi cyfrowych stanowi nowy kierunek rozwoju przyszłego marketingu²⁰⁷. Wdrażając AI do strategii marketingowej, przedsiębiorstwa mogą lepiej wykorzystywać dostępne dane i docierać do potencjalnych konsumentów, a także poprawić jakość usług²⁰⁸. Jak wskazuje się w literaturze, zastosowanie AI w marketingu ma na celu ciągłe śledzenie i przewidywanie kolejnych decyzji zakupowych docelowych konsumentów oraz usprawnienie ich „podróży” konsumenckiej²⁰⁹.

W strategiach marketingowych powszechne zastosowanie mają następujące rodzaje AI: predykcyjna AI, wykorzystująca dane historyczne i uczenie maszynowe do prognozowania przyszłych wyników, pomagająca w zadaniach takich jak analiza trendów konsu-

²⁰⁴ R. Jain, A. Kumar, *Artificial Intelligence in Marketing: Two Decades Review*, „NMIMS Management Review” 2024, vol. 32(2), s. 75–83, <https://doi.org/10.1177/09711023241272308>.

²⁰⁵ Por. K. Gayaparsad, N. Ramlutchman, *op. cit.*, s. 46–57.

²⁰⁶ B. Gündüzyeli, *op. cit.*

²⁰⁷ Z. Li, *Accurate Digital Marketing Communication Based on Intelligent Data Analysis*, „Scientific Programming” 2022, <https://doi.org/10.1155/2022/8294891>.

²⁰⁸ *Ibidem*.

²⁰⁹ S. Dimitrieska, A. Stankovska, T. Efremova, *Artificial Intelligence and marketing*, „Entrepreneurship” 2018, vol. VII, iss. 2, CEEOL - Article Detail, [dostęp: 10.02.2025].

menckich; preskryptywna AI, która wykracza poza przewidywanie, zalecając konkretne działania w celu osiągnięcia pożądaných rezultatów i jest często stosowana w logistyce, opiece zdrowotnej i pojazdach autonomicznych; generatywna AI, która koncentruje się na tworzeniu oryginalnych treści, takich jak tekst, obrazy czy muzyka, i jest wykorzystywana np. w projektowaniu produktów, odkrywaniu leków i tworzeniu treści²¹⁰.

Warto podkreślić, że siła AI znajduje odzwierciedlenie w jej podstawowych elementach, takich jak *Big Data* i uczenie maszynowe. Koncepcja *Big Data* oznacza, że marketerzy mają możliwość agregowania i segmentacji ogromnych ilości danych przy minimalnym nakładzie pracy ręcznej. Krótko mówiąc, innowacje technologiczne, w tym *Big Data*, rewolucjonizują możliwości nawiązania przez przedsiębiorstwa skutecznej komunikacji z konsumentami²¹¹. Z kolei uczenie maszynowe (*Deep Learning*) pozwala marketerom zrozumieć i wyciągnąć logiczne wnioski z dużych zbiorów danych. Mogą oni przewidywać trendy konsumpcyjne, śledzić i analizować zakupy konsumentów i przewidywać kolejne ich zachowania²¹². Ponadto przedsiębiorstwa korzystają z chatbotów opartych na sztucznej inteligencji, aby zapewnić szybką i spersonalizowaną obsługę konsumenta²¹³. *Chatboty* mogą zbierać i analizować dane dotyczące interakcji z konsumentami, co pozwala na dostosowanie komunikatów i ofert do indywidualnych potrzeb i preferencji użytkowników. Jednocześnie mogą one aktywnie wspierać proces sprzedaży, rekomendując produkty, oferując promocje i pomagając w podejmowa-

²¹⁰ Por. C. Stryker, M. Scapicchio, *What is generative AI? What is Generative AI?*, IBM, <https://www.ibm.com/think/topics/generative-ai> [dostęp: 05.06.2025].

²¹¹ D. Buhalis, K. Volchek, *Bridging marketing theory and big data analytics: The taxonomy of marketing attribution*, „International Journal of Information Management” 2021, vol. 56, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102253>.

²¹² S. Dimitrieska, A. Stankovska, T. Efremova, *op. cit.*

²¹³ R. Jain, A. Kumar, *op. cit.*

niu decyzji zakupowych, co bezpośrednio przekłada się na wzrost sprzedaży²¹⁴.

Krótko mówiąc, integracja AI ze strategiami marketingowymi i komunikacyjnymi jest rewolucyjna. Umożliwia szybkie i dokładne analizowanie dużych ilości danych w celu podejmowania bardziej świadomych decyzji. Na przykład analityka oparta na AI może rozpoznawać wzorce zachowań konsumentów na podstawie interakcji w mediach społecznościowych, wizyt na stronie internetowej i historii zakupów, dostarczając cennych informacji dla ukierunkowanych kampanii marketingowych²¹⁵.

Komunikacja marketingowa w Internecie odgrywa kluczową rolę w dzisiejszym świecie biznesu. Wykorzystanie odpowiednich kanałów komunikacji, takich jak strona internetowa, blog czy e-mail marketing oraz platform social media, pozwala przedsiębiorcom dotrzeć do swojej docelowej grupy odbiorców i budować trwałe relacje, a finalnie zwiększać sprzedaż i zyski.

Analizując problem komunikacji marketingowej w erze gospodarki cyfrowej, trzeba stwierdzić, iż nabrała ona „mocniejszej dynamiki i innego kształtu”²¹⁶. Wśród możliwości komunikacji przedsiębiorstw z konsumentami w erze cyfrowej można wyróżnić m.in.: **marketing treści cyfrowych, marketing mediów społecznościowych, marketing wielokanałowy, grywalizację oraz aplikacje mobilne**²¹⁷.

Marketing treści cyfrowych (DCM) to „tworzenie wartościowych, istotnych i atrakcyjnych treści przez marki oraz ich rozpowszechnianie wśród docelowych odbiorców za pośrednictwem plat-

²¹⁴ M. Hauer, *Czym jest chatbot marketing*, Hauerpower, [Czym jest chat bot marketing i dlaczego warto wdrożyć](#) [dostęp: 12.02.2025].

²¹⁵ A. Haleem *et al.*, *op. cit.*

²¹⁶ L. Skrobich, *Komunikacja marketingowa w erze cyfrowej. Marketing 4.0*, „Marketing i Rynek” 2018, nr 8, s. 12.

²¹⁷ Por. *ibidem*, s. 13.

form cyfrowych”²¹⁸. DCM jest również powiązany z marketingiem w mediach społecznościowych, ponieważ tworzone treści muszą być udostępniane, propagowane i rozpowszechniane na różnych platformach społecznościowych, aby zwiększyć ich widoczność dla dużej grupy odbiorców²¹⁹.

Marketing w mediach społecznościowych (SMM) jest jednym z głównych trendów i sił przekształcających krajobraz marketingowy i rzucających wyzwanie tradycyjnym strategiom marketingowym²²⁰. SMM polega na wykorzystaniu „platform społecznościowych, blogów, wirtualnych światów i innych analogicznych przestrzeni dla celów promocyjnych, wizerunkowych, sprzedażowych czy tych związanych z wsparciem i obsługą klienta”²²¹. SMM jest powszechnie uważany za narzędzie *content marketingu* i komunikacji, które wymaga specjalistycznych umiejętności w zakresie tworzenia i nadawania komunikatów na platformach społecznościowych²²².

W obliczu rozwoju AI w coraz większym stopniu zyskuje na znaczeniu **marketing wielokanałowy**. Integracja online i offline w wielokanałowej strategii marketingowej pozwala przedsiębiorstwom dotrzeć do szerszego grona konsumentów oraz wykorzystać dane i analizy do zrozumienia preferencji i zachowań konsumentów²²³.

²¹⁸ M.E. Jacoba, J. Johnson, *Conceptualising Digital Content Marketing for Greater Consumer Brand Engagement*, „International Journal of Theory & Practice” 2021, vol. 12, no. 2, <http://doi.org/10.4038/cbj.v12i2.83>.

²¹⁹ S. Vinerean, *Content Marketing Strategy. Definition, Objectives and Tactics*, „Expert Journal of Marketing” 2017, vol. 5(2), s. 92–98.

²²⁰ S. Laradi et al., *Unlocking the power of social media marketing: Investigating the role of posting, interaction, and monitoring capabilities in building brand equity*, „Cogent Business & Management” 2023, vol. 10(3), <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2273601>.

²²¹ G. Mazurek, *Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 45, s. 23.

²²² S. Laradi et al., *op. cit.*

²²³ F. Santoso, S. Sudarmiatin, *Analysis of the influence of Multichannel Marketing Strategy in the 5.0 era: Integrating Online and Offline for Optimal Results*, „Journal

Marketing wielokanałowy wykorzystuje wiele kanałów treści do promowania produktu w ramach jednej strategii, wykorzystując mocne strony każdego kanału do dzielenia się z odbiorcami przekazem produktu lub kluczową wartością. Kanały mogą obejmować strony docelowe, pocztę e-mail, media społecznościowe, displayowe lub bardziej tradycyjne typy mediów, takie jak transmisja, reklama zewnętrzna i poczta bezpośrednia²²⁴. Rosnące wymagania klientów i innowacje w sprzedaży cyfrowej wymagają ukierunkowanego zarządzania i elastycznej organizacji wielu kanałów sprzedaży. Marketing wielokanałowy może być wykorzystany do osiągnięcia wyjątkowych przewag konkurencyjnych. Natomiast **grywalizacja** polega na adaptacji technik projektowania gier, służących do modyfikacji sposobu postrzegania ludzi oraz ich zachowania w życiu realnym²²⁵. Grywalizacja jest szeroko stosowana jako skuteczna technika marketingowa w celu zwiększenia wydajności praktyk biznesowych. W świetle przeprowadzonych badań nad grywalizacją w kontekście usług stwierdzono m.in., że włączenie elementów gry, takich jak systemy punktów, wirtualne odznaki lub awatary, może wywołać motywację utylitarną, zapewniając korzyści ekonomiczne, takie jak rabaty do wykorzystania podczas zakupów²²⁶.

Aplikacje mobilne jest to narzędzie marketingu mobilnego. W kontekście naukowych badań marketingowych stwierdzono, że postęp technologiczny, taki jak AI, AR i VR w aplikacjach, zapewnia wy-

of Business Management and Economic Development” 2024, vol. 2(02), s. 979–997, <https://doi.org/10.59653/jbmed.v2i02.843>.

²²⁴ The Importance of Multichannel Marketing Campaigns in 2024 | Snapshot [dostęp: 15.02.2025].

²²⁵ K. Szlachta, *Grywalizacja w strategiach marketingowych na przykładzie rynku e-commerce*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2022, nr 16, s. 151.

²²⁶ M.G. Elmashhara et al., *How gamifying AI shapes customer motivation, engagement, and purchase behavior*, „Psychology & Marketing” 2025, vol. 42, iss. 3, <https://doi.org/10.1002/mar.21912>.

soce spersonalizowane doświadczenia, wpływając na preferencje i zachowania konsumentów²²⁷. Jednocześnie w obliczu gwałtownego wzrostu rynków urządzeń i aplikacji mobilnych na znaczeniu zyskuje **marketing mobilny** – zestaw inicjatyw marketingowych wykorzystujących urządzenia i media mobilne (nośniki komunikacji wykorzystujące urządzenia mobilne)²²⁸. Marketing mobilny odnosi się do dwu- lub wielokierunkowej komunikacji i promocji oferty między przedsiębiorstwem a konsumentami za pomocą medium mobilnego, urządzenia lub technologii²²⁹. Ponieważ marketing mobilny obejmuje komunikację dwukierunkową lub wielokierunkową, ma przede wszystkim charakter interaktywny i może obejmować reklamę mobilną, promocję, obsługę klienta i inne działania związane z budowaniem relacji²³⁰.

²²⁷ L. Stocchi, N. Pourazad, N. Michaelidou, *Marketing research on Mobile apps: past, present and future*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2022, vol. 50, s. 195–225, <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00815-w>.

²²⁸ V. Shankar, S. Balasubramanian, *Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis*, „Journal of Interactive Marketing” 2009, vol. 23, iss. 2, s. 118–129, <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.02.002>.

²²⁹ *Ibidem*.

²³⁰ *Ibidem*.

Zakończenie

Przyszłość marketingu cyfrowego i cyfrowej komunikacji marketingowej jest naznaczona szybkim postępem technologicznym i zmieniającymi się oczekiwaniami konsumentów. Choć technologie te przynoszą korzyści (np. dostęp do dużych zbiorów danych, lepsze zarządzanie doświadczeniami konsumentów), wywołują również obawy związane z bezpieczeństwem informacji i potencjalnymi zagrożeniami prywatności. Z tego względu przedsiębiorstwa muszą przestrzegać przepisów o ochronie danych i wdrażać solidne środki bezpieczeństwa w celu ochrony poufnych informacji.

Rosnąca liczba i złożoność wymogów zgodności z przepisami zmuszają podmioty gospodarcze do coraz większego zajmowania się zgodnością produktów – od projektu produktu po utylizację. Wraz z Zielonym Ładem prawodawca europejski ustanowił cały szereg nowych obowiązków dla przedsiębiorstw, które muszą być rozpatrywane pod względem prawnym i ekonomicznym²³¹. Obowiązujące regulacje prawne (w szczególności rozporządzenie GPSR) nakładają obowiązki na producentów, importerów oraz dystrybutorów, wymagając od nich oceny ryzyka, monitorowania zgodności produktów z przepisami oraz szybkiego wycofywania z rynku tych, które mogą stanowić zagrożenie. Ma to służyć eliminowaniu ryzyka i poprawie jakości produktów wprowadzanych do obrotu.

²³¹ Zob. szerzej: K. Szalonka, L. Witek, *Postawy i zachowania prozdrowotne pokolenia Z w świetle badań pierwotnych*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3(44), s. 182.

Na dynamicznych rynkach takie aspekty, jak cykl życia produktu, zmiany elastyczności cenowej i kosztów, a także dynamika konkurencji, odgrywają istotną rolę w zarządzaniu cenami. Z uwagi na to, że proces konkurencji przesunął się w kierunku środowiska cyfrowego, należy wziąć pod uwagę możliwość znalezienia odpowiednio dopracowanego rozwiązania prawnego w przypadku milczącej i autonomicznej zмовы algorytmicznej, która stwarza większe ryzyko ponadkonkurencyjnych cen.

Handel elektroniczny ugruntował swoją pozycję jako jedna z najlepszych strategii marketingowych na świecie ze względu na swoją skuteczność i zdolność do zbliżania do siebie producentów i konsumentów. Niemniej jednak wzrost wykorzystania kanałów cyfrowych stwarza implikacje dla prawa konkurencji, które stoi przed poważnym wyzwaniem wynikającym z postępu technologicznego i cyfryzacji rynku.

Wykładniczy wzrost praktyk gromadzenia i przetwarzania danych wymaga zapewnienia ochrony prywatności użytkowników usług łączności elektronicznej przed niezamówionymi komunikatami rozsyłanymi w celu prowadzenia marketingu bezpośredniego, które stanowią ingerencję w życie prywatne użytkowników końcowych.

Ze względu na rosnącą rolę praktyk marketingowych, od reklam w mediach społecznościowych po kampanie e-mailowe, uregulowania prawne mają na celu ochronę konsumentów przed reklamą wprowadzającą w błąd, a także przed agresywnymi praktykami, które mają na celu nakłonienie konsumentów do zakupu produktu.

Świat, w którym handel elektroniczny stanie się niezaprzeczalnym protagonistą rynku, jest nieunikniony. Co więcej, marketing cyfrowy i globalny dodał kolejną warstwę złożoności, z którą kraje ostatecznie będą musiały się zmierzyć, rewidując swoje ustawodawstwa w tej dziedzinie.

Analiza źródeł prawa i literaturowych jednoznacznie dowiodła, że w zarządzaniu marketingowym, obok uwarunkowań ekonomicz-

nych, technologicznych i politycznych, niezwykle ważną rolę odgrywają aspekty prawne. Ta symbiotyczna relacja ma zasadnicze znaczenie dla ochrony konsumentów w sferze uczciwego traktowania, dostępu do prawidłowych informacji i ochrony przed nadużyciami, które mogą spowodować szkody finansowe, ale także sprzyja zwiększeniu reputacji marki w ramach kampanii marketingowej.

Bibliografia

- Adamczyk G., *Specyfika komunikacji marketingowej na rynku młodych konsumentów*, „Zeszyty Naukowe” 2010, nr 135.
- Akman P., *To abuse, or not to abuse: Discrimination between consumers*, „European Law Review” 2007, vol. 32(4).
- Akter M., Sultana N., *Digital Marketing Communication and Consumer Buying Decision Process in Pandemic Standpoint (COVID-19): An Empirical Study of Bangladeshi Customers' in Branded Cosmetics Perspective*, „Open Journal of Business and Management” 2020, vol. 8, no. 6, <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.86167>.
- Alkhiyami H., Kerbache L., Hadid M., *Consumers' Marketing Channel Choice and the Impact on Logistics and Operations: A Systematic Literature Review of the Fresh Food and Grocery Sector*, „Logistics” 2024, vol. 8(1), <https://doi.org/10.3390/logistics8010011>.
- Andrejić M., Pajić V., Kilibarda M., *Distribution Channel Selection Using FU-COM-ADAM: A Novel Approach*, „Sustainability” 2023, vol. 15(19), <https://doi.org/10.3390/su151914527>.
- Armstrong G., Kotler Ph., *Marketing. Wprowadzenie*, przeł. D. Wąsik, Warszawa 2015.
- Badur F., *Elements of Marketing Mix in one-to-one Marketing*, „Journal of Current Researches on Social Sciences” 2017, vol. 7, iss. 4.
- Bartosik-Purgat M., *Kulturowe uwarunkowania zachowania konsumentów na przykładzie młodych Europejczyków*, Poznań 2011.
- Botta M., Wiedemann K., *To discriminate or not to discriminate? Personalised pricing in online markets as exploitative abuse of dominance*, „European Journal of Law and Economics” 2020, vol. 50, <https://doi.org/10.1007/s10657-019-09636-3>.
- Brook O., *In search of a European economic imaginary of competition: fifty years of the Commission's annual reports*, „European Law Open” 2022, vol. 1(4), <https://doi.org/10.1017/elo.2023.4>.

- Buhalis D., Volchek K., *Bridging marketing theory and big data analytics: The taxonomy of marketing attribution*, „International Journal of Information Management” 2021, vol. 56, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102253>.
- Caforio V., *Algorithmic Tacit Collusion: A Regulatory Approach*, „The Competition Law Review” 2023, vol. 15(9), <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4164905>.
- Cai S., Liu Y., Aduldech S., Junaidi J., *Leveraging Customer Green Behavior Toward Green Marketing Mix and Electronic Word-of-Mouth*, „Sustainability” 2025, vol. 17(6), <https://doi.org/10.3390/su1>.
- Cieśla S., *Marketing bezpośredni w teorii i praktyce przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2021, nr 4, <https://doi.org/10.25944/znmwse.2001.01.103112>.
- Chua B.-L., Lee S., Goh B., Han H., *Impacts of cruise service quality and price on vacationers' cruise experience: moderating role of price sensitivity*, „International Journal of Hospitality Management” 2015, vol. 44.
- Czubała A., *Dystrybucja produktów*, Warszawa 2001.
- Dimitrieska S., Stankovska A., Efremova T., *Artificial Intelligence and marketing*, „Entrepreneurship” 2018, vol. VII, iss. 2, CEEOL – Article Detail [dostęp: 10.02.2025].
- Dominique-Ferreira C., Antunes C., *Estimating the price range and the effect of price bundling strategies: An application to the hotel sector*, „European Journal of Management and Business Economics” 2020, vol. 29, no. 2.
- Dutt A., Kasilingam D., Angell R., Singh J., *The future of marketing and communications in a digital era: data, analytics and narratives*, „Journal of Strategic Marketing” 2024, 32(8), <https://doi.org/10.1080/0965254X.2024.2386002>
- Dwivedi Y.K., Ismagilova E., Hughes D.L., Carlson J., Filieri R., Jacobson J., Jain V., Karjaluoto H., Kefi H., Krishen A.S., Kumar V., Rahman M.M., Raman R., Rauschnabel P.A., Rowley J., Salop J., Tran G.A., Wang Y., *Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions*, „International Journal of Information Management” 2021, vol. 59, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>.
- Elmashhara M.G., De Ciccio R., Silva C., Hammerschmidt, M., Silva M.L., *How gamifying AI shapes customer motivation, engagement, and purchase*

- behavior, „Psychology & Marketing” 2025, vol. 42, iss. 3, <https://doi.org/10.1002/mar.21912>.
- Gálvez Delgado I.M., Gálvez Delgado R.A., *New challenges of Competition Law against the rise of Electronic Commerce*, „Revista de la Facultad de Jurisprudencia” 2020, vol. 2, <https://doi.org/10.26807/rfj.v2i8.283>.
- Gautier A., Ittoo A., Van Cleynenbreugel P., *AI algorithms, price discrimination and collusion: a technological, economic and legal perspective*, „European Journal of Law and Economics” 2020, vol. 50, <https://doi.org/10.1007/s10657-020-09662-6>.
- Gayaparsad K., Ramlutchman N., *The Influence of Artificial Intelligence (AI) in Transforming Marketing Communications: A Theoretical Review*, „Expert Journal of Marketing” 2024, vol. 12, iss. 1.
- Góra G., Matuszak Z., Żabińska I., *Charakterystyka wybranych zagadnień dystrybucji towarów*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2018, nr 12.
- Grewal D., Hulland J., Kopalle P.K., Karahanna E., *The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2020, vol. 48, iss. 1, <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4>.
- Guo Y., Lin J., Zhuang W., *An Evolutionary Game-Based Regulatory Path for Algorithmic Price Discrimination in E-Commerce Platforms*, „Mathematics” 2024, vol. 12(17), <https://doi.org/10.3390/math12172774>.
- Gündüzyeli B., *Artificial Intelligence in Digital Marketing Within the Framework of Sustainable Management*, „Sustainability” 2024, vol. 16(23), <https://doi.org/10.3390/su162310511>.
- Haleem A., Javaid M., Qadri M.A., Singh R.P., Suman R., *Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study*, „International Journal of Intelligent Networks” 2022, vol. 3, <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.08.005>.
- Hauer M., *Czym jest chat bot marketing i dlaczego warto wdrożyć*, *Czym jest chat bot marketing i dlaczego warto wdrożyć* [dostęp: 12.02.2025].
- Hsiao Ch., Shen G.C., Chao P., *How does brand misconduct affect the brand-customer relationship?*, „Journal of Business Research” 2015, vol. 68(4), <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.042>.
- Hutchinson C.S., Ruchkina G.F., Pavlikov S.G., *Tacit Collusion on Steroids: The Potential Risks for Competition Resulting from the Use of Algorithm*

- Technology by Companies*, „Sustainability” 2021, vol. 13(2), <https://doi.org/10.3390/su13020951>.
- Ilicic J., Webster C.M., *Investigating consumer-brand relational authenticity*, „Journal of Brand Management” 2014, vol. 21(4), <https://doi.org/10.1057/bm.2014.11>.
- Işoraité M., *Marketing mix theoretical aspects*, „International Journal of Research-Granthaalayah” 2016, vol. 4(6), <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633>.
- Jacoba M.E., Johnson J., *Conceptualising Digital Content Marketing for Greater Consumer Brand Engagement*, „International Journal of Theory & Practice” 2021, vol. 12, no. 2, <http://doi.org/10.4038/cbj.v12i2.83>.
- Jain R., Kumar A., *Artificial Intelligence in Marketing: Two Decades Review*, „NMIMS Management Review” 2024, vol. 32(2), <https://doi.org/10.1177/09711023241272308>.
- Jamil K., Dunnan L., Gul R.F., Shehzad M.U., Gillani S.H.M., Awan F.H., *Role of Social Media Marketing Activities in Influencing Customer Intentions: A Perspective of a New Emerging Era*, „Frontiers in Psychology” 2022, vol. 12, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.808525>.
- Jamshidi M., *Reverse Logistics*, „Logistics Operations and Management” 2011, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-385202-1.00013-X>.
- Jones T., Fox G.L., Taylor S.F., Fabrigar L.R., *Service customer commitment and response*, „Journal of Services Marketing” 2010, vol. 24(1).
- JWPM Consulting, *Understanding Distribution Strategies: Intensive, Selective, and Exclusive Distribution*, 11.05.2023, [Understanding Distribution Strategies: Intensive, Selective, and Exclusive Distribution – B2B Marketing Agency](#), [Understanding Distribution Strategies: Intensive, Selective, and Exclusive Distribution - B2B Marketing Agency](#) [dostęp: 29.02.2025].
- Karasiewicz G., *Jednostki cenowe – koncepcja i typologia*, Wrocław 2023.
- Kaur R., *Pricing: Factors affecting pricing*, [Pricing: Methods and Strategies – Marketing Management](#) [dostęp: 12.01.2025].
- Kebede D.A., Zewdie S., *Relationship and Consequences of Brand and Product Management, and Customers Performances-Systematic Review*, „International Journal of Business and Economics Research” 2021, vol. 10(6).
- Keenan M., *Sales Promotions: Types and Examples (2024)*, 20.09.2024, <https://www.shopify.com/retail/sales-promotion> [dostęp: 08.03.2025].

- Kienzler M., Kowalkowski C., *Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research*, „Journal of Business Research” 2017, vol. 78, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.005>.
- Kim J., Kang S., Lee K.H., *Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles*, „Journal of Business Research” 2021, vol. 130, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043>.
- Kim N., Lee D., Seonghwan Cho, Moon J., *The effect of exclusive distribution on the sales of ready-made meals in online retail*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2023, vol. 7, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103505>.
- Klein T., *The risks of using algorithms in business: artificial price collusion, oxera*, 26.11.2020, *The risks of using algorithms in business: artificial price collusion – Oxera* [dostęp: 13.02.2025].
- Kliatchko J., *Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars*, „International Journal of Advertising” 2008, vol. 27(1).
- Kosicka-Gębska M., Tul-Krzyszczuk A., Gębski J., *Handel detaliczny żywności w Polsce*, Warszawa 2011.
- Kotler Ph., *Marketing*, tłum. J. Środa, M. Zawiślak, Poznań 2005.
- Krajewska R., Łukasik Z., *Komunikacja marketingowa jako czynnik aktywizujący sprzedaż na rynku usług TSL*, „Autobusy: Technika, Eksploatacja, Systemy Transportowe” 2017, nr 6.
- Kumar V., Ashraf A.R., Nadeem W., *AI-powered marketing: What, where, and how?* „International Journal of Information Management” 2024, vol. 77, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102783>.
- Laradi S., Berber N., Rehman H.M., Hossain M.B., Hiew L.L.C., Illés C.B., *Unlocking the power of social media marketing: Investigating the role of posting, interaction, and monitoring capabilities in building brand equity*, „Cogent Business & Management” 2023, vol. 10(3), <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2273601>.
- Laurie S., Mortimer K., *How to achieve true integration: the impact of integrated marketing communication on the client/agency relationship*, „Journal of Marketing Management” 2019, vol. 35(3–4), <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1576755>.
- Li F., Larimo J., Leonidou L.C., *Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2021, vol. 49, <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>.

- Li Q., Philipsen N., Cauffman C., *AI-enabled price discrimination as an abuse of dominance: a law and economics analysis*, „China-EU Law Journal” 2023, vol. 9, <https://doi.org/10.1007/s12689-023-00099-z>.
- Li Z., *Accurate Digital Marketing Communication Based on Intelligent Data Analysis*, „Scientific Programming” 2022, <https://doi.org/10.1155/2022/8294891>.
- Lim W.M., *Transformative marketing in the new normal: A novel practice-scholarly integrative review of business-to-business marketing mix challenges, opportunities, and solutions*, „Journal of Business Research” 2023, vol. 160, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113638>.
- Liu J., Yuan R., Feng S., Wang G., *Quality-differentiated distribution strategies between live streaming and online channels*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2023, vol. 82, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104056>.
- Lu L., Gou Q., Tang W., Zhang J., *Joint pricing and advertising strategy with reference price effect*, „International Journal of Production Research” 2016, vol. 54(17), <https://doi.org/10.1080/00207543.2016.1165878>.
- Małobęcka-Szwast L., *Stosowanie spersonalizowanych cen w świetle nowelizacji dyrektywy 2011/83/UE o prawach konsumentów i rozporządzenia 2016/679 (RODO)*, „Internetowy Kwartalnik Antymonopolowy i Regulacyjny” 2020, nr 7.
- Mandal P.Ch., *Pricing and Public Policy Issues: A Marketing Perspective*, „International Journal of Business Strategy and Automation” 2021, vol. 2, iss. 4, <https://doi.org/10.4018/IJBSA.20211001.0a2>.
- Mangold W.G., Faulds D.J., *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*, „Business Horizons” 2009, vol. 52, iss. 4, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>.
- Marn M.V., Roegner E.V., Zawada C.C., *The power of pricing*, „The McKinsey Quarterly” 2003, no. 1.
- Marty F., Warin T., *Deciphering algorithmic collusion: Insights from bandit algorithms and implications for antitrust enforcement*, „Journal of Economy and Technology” 2025, vol. 3, <https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.10.001>.
- Mazurek G., *Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2016, nr 45.
- Michalski E., *Marketing. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2023.

- Mruk H., *Komunikowanie się w marketingu*, Warszawa 2004.
- Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Warszawa 2012.
- Mruk H., Pilarczyk B., Schulze H., *Marketing: uwarunkowania i instrumenty*, Poznań 2007.
- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Warszawa 1999.
- Od jednego sklepu do najbardziej rozpoznawalnej marki w Polsce, <https://www.dlahandlu.pl/detal-hurt/od-jednego-sklepu-do-najbardziej-rozpoznawalnej-marki-w-polsce,153368.html> [dostęp: 18.03.2025].
- Osuna R., Sergio A., Veloutsou C., Morgan-Thomas A., *A systematic literature review of brand commitment: definitions, perspectives and dimensions*, „Athens Journal of Business & Economics” 2017, vol. 3(3).
- Pabian A., *Kanały dystrybucji*, [w:] J. Nowakowska-Grunt, M. Starostka-Patyk (red.), *Logistyka dystrybucji*, Warszawa 2017.
- Pallus P., *Pamiętacie te super- i hipermarkety? Oto 16 sieci, które zniknęły z Polski*, Business Insider, 25.07.2023, <https://businessinsider.com.pl/finansse/handel/supermarkety-i-hipermarkety-sklepy-ktorych-juz-nie-ma/wrc2zyw> [dostęp: 18.03.2025].
- Park S.Y., Keh H.T., *Modelling hybrid distribution channels: a game-theoretic analysis*, „Journal of Retailing and Consumer Services” 2003, vol. 10, iss. 3, [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(03\)00007-9](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(03)00007-9).
- Pascucci F., Savelli E., Gistri G., *How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation*, „Italian Journal of Marketing” 2023, <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>.
- Pastorello S., Calzoral G., Denicolo V., Calvano E., *Artificial intelligence, algorithmic pricing, and collusion*, VoxEu, 3.02.2019, [Artificial intelligence, algorithmic pricing, and collusion | CEPR](#) [dostęp: 13.02.2025].
- Perenc J. (red.), *Podstawy marketing. Problemy na dziś i jutro*, Szczecin 2008.
- Perez A.G., Ancelin O., Trapp D., Pomana A., *Competition authorities zero in on antitrust risks of algorithmic pricing*, GCR, 2.10.2024, [Competition authorities zero in on antitrust risks of algorithmic pricing - Global Competition Review](#) [dostęp: 10.02.2025].
- Peuter-Rutten J. de, *What is a distribution strategy?*, EHL Insights, 8.03.2024, <https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-distribution-strategy> [dostęp: 29.02.2025].
- Pindera O., *Komunikacja marketingowa w mediach społecznościowych w kulturach wysoko i niskokontekstowych na przykładzie marki L'Oréal*,

- [w:] D. Tenet (red.), *Zarządzanie różnorodnością w organizacji – istota, znaczenie, wyzwania*, Wrocław 2023.
- Polak M., *Co to jest i na czym polega marketing mix?*, *Delante*, <https://delante.pl/co-to-jest-i-na-czym-polega-marketing-mix/> [dostęp: 20.01.2024].
- Posołek M., *Gdzie Polacy najchętniej robią zakupy? Ranking 10 najpopularniejszych sieci handlowych*, *Fashion Biznes*, 19.01.2023, <https://fashionbiznes.pl/gdzie-polacy-najchetniej-robia-zakupy-ranking-10-najpopularniejszych-sieci-handlowych/> [dostęp: 18.03.2025].
- Przebieg procesu legislacyjnego, <https://www.sejm.gov.pl/sejm9.nsf/proces.xsp> [dostęp: 27.01.2025].
- PRSA, *About Public Relations*, <https://www.prsa.org/about/all-about-pr> [dostęp: 8.03.2025].
- Qi M., Abdullah Z., Rahman S.N.A., *Navigating the Digital Landscape: Evaluating the Impacts of Digital IMC on Building and Maintaining Destination Brand Equity*, „Sustainability” 2024, vol. 16(20), <https://doi.org/10.3390/su16208914>.
- Realme, <https://realmeshop.pl/o-marce> [dostęp: 24.02.2025].
- Rehman S., Gulzar R., Aslam W., *Developing the Integrated Marketing Communication (IMC) through Social Media (SM): The Modern Marketing Communication Approach*, „SAGE Journals” 2022, vol. 12(2), <https://doi.org/10.1177/21582440221099936>.
- Rogala A., Pilarczyk B., *Komunikacja marketingowa na rynku farmaceutycznym*, Warszawa 2020.
- Rust R.T., *The future of marketing*, „International Journal of Research in Marketing” 2020, vol. 37, iss. 1, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>.
- Rydel M., *Zintegrowana komunikacja marketingowa. Nowe podejście – propozycja uporządkowania pojęć*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2004, nr 179.
- Safko L., Brake D., *The Social Media Bible: Tactics, Tools, and Strategies for Business Success*, Hoboken, N.J. 2009.
- Santoso F., Sudarmiatin S., *Analysis of the influence of Multichannel Marketing Strategy in the 5.0 era: Integrating Online and Offline for Optimal Results*, „Journal of Business Management and Economic Development” 2024, vol. 2(2), <https://doi.org/10.59653/jbmed.v2i02.843>.
- Shankar V., Balasubramanian S., *Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis*, „Journal of Interactive Marketing” 2009, vol. 23, iss. 2, <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.02.002>.

- Shankar V., Grewal D., Sunder S., Fossen B., Peters K., Agarwal A., *Digital marketing communication in global marketplaces: A review of extant research, future directions, and potential approaches*, „International Journal of Research in Marketing” 2022, vol. 39, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.005>.
- Skrobich L., *Komunikacja marketingowa w erze cyfrowej. Marketing 4.0*, „Marketing i Rynek” 2018, nr 8.
- Srivastava A., *The Role of AI in Marketing Mix Modeling, The Role of AI in Marketing Mix Modeling – DiGGrowth| Marketing Analytics & Attribution Platform*, 17.10.2024 [dostęp: 28.02.2025].
- Stocchi L., Pourazad N., Michaelidou N., *Marketing research on Mobile apps: past, present and future*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2022, vol. 50, <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00815-w>.
- Szalonka K., Gardocka-Jałowiec A., *Determinanty wyboru miejsca realizacji zakupów*, „Handel Wewnętrzny” 2018, t. 6(377).
- Szalonka K., Ullrich G., *Kierunki rozwoju formatów handlu detalicznego w Polsce i w Niemczech*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2013, nr 31.
- Szalonka K., Witek L., *Postawy i zachowania prozdrowotne pokolenia Z w świecie badań pierwotnych*, „Marketing i Zarządzanie” 2016, nr 3(44).
- Szlachta K., *Grywalizacja w strategiach marketingowych na przykładzie rynku e-commerce*, „Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Zielonej Górze” 2022, nr 16.
- Szwajca D., *Pozycjonowanie marki na rynku globalnym – możliwości i ograniczenia*, „Economy and Management” 2009, nr 1.
- The Importance of Multichannel Marketing Campaigns in 2024, The Importance of Multichannel Marketing Campaigns in 2024 | Snapshot* [dostęp: 15.02.2025].
- Tyle sklepów liczy obecnie sieć Dino. Oto porównanie z Biedronką*, <https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/tyle-sklepow-liczy-obecnie-siec-dino-oto-porownanie-z-biedronka,273266.html> [dostęp: 18.03.2025].
- Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, <https://uprp.gov.pl/pl/przedmioty-ochrony/znaki-towarowe/znaki-towarowe-informacje-podstawowe> [dostęp: 31.03.2025].
- Vesel P., *Direct Marketing – Conceptual, Terminological and Methodological Determination*, „Research Papers” 2007, vol. 40, no. 4 [dostęp: 12.03.2025].

- Vinerean S., *Content Marketing Strategy. Definition, Objectives and Tactics*, „Expert Journal of Marketing” 2017, vol. 5(2).
- Wang Y., Lu Z., Cao P., Chu J., Wang H., Wattenhofer R., *How Live Streaming Changes Shopping Decisions in E-commerce: A Study of Live Streaming Commerce*, „Comput Supported Coop Work” 2022, vol. 31, <https://doi.org/10.1007/s10606-022-09439-2>.
- Waniowski P., *Strategie cenowe*, Warszawa 2003.
- Wichmann J.R.K., Uppal A., Sharma A., Dekimpe M.G., *A global perspective on the marketing mix across time and space*, „International Journal of Research in Marketing” 2022, vol. 39, iss. 2, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.001>.
- Wójcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z początkiem*, Warszawa 2021.
- Xu Z., Zhang M., Zhao W., *Algorithmic Collusion and Price Discrimination: The Over-Usage of Data*, arXiv.org, 13.02.2024, [Algorithmic Collusion and Price Discrimination: The Over-Usage of Data](#) [dostęp: 10.02.2025].
- Zasztowt P., *Ustalanie cen według zasad rachunku kosztów docelowych*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” 2001, t. 7(63).
- Zieliński J., *Marketing mix: co to jest, dlaczego się sprawdza?*, [Marketing mix: co to jest, dlaczego się sprawdza? - Zielinski Jerzy](#) [dostęp: 20.01.2024].
- Zieliński M., Kubacki M., *Marka we współczesnej gospodarce*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2014, nr 66.

Jolanta Blicharz, prof. dr hab. nauk prawnych – pracuje w Zakładzie Prawa Administracyjnego na Wydziale Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego. Specjalizuje się w zagadnieniach sektora publicznego i pozarządowego oraz sektora ekonomii społecznej. Autorka i współautorka 9 komentarzy oraz autorka i współautorka monografii, m.in.: *Administracja publiczna i społeczeństwo obywatelskie w państwie prawa*; *Ochrona prawna przed wykluczeniem społecznym*; *Spółdzielnie socjalne przeciw wykluczeniu społecznemu. Raport*; *Problem mobbingu jako formy wykluczenia społecznego i prawnego*; *Udział polskich organizacji pozarządowych w wykonywaniu zadań administracji publicznej*; *Prawna możliwość wspierania systemu edukacji w sferze edukacji szkolnej przez organizacje pozarządowe*; *Globalizm a personalizizm w administracji publicznej. Studium prawno-administracyjne*; *Fundacje. Wybrane zagadnienia*; *Inteligentne miasta i sztuczna inteligencja. Wybrane aspekty teoretycznoprawne*; *Teoretycznoprawne aspekty edukacji jako dobra publicznego w kontekście tendencji prywatyzacyjnych i urynkowienia szkolnictwa*; *Prawne aspekty działalności marketingowej*. Współredaktorka i autorka kilkunastu opracowań zbiorowych, współredaktorka i autorka podręczników: *Administracja. Prawo administracyjne. Część ogólna*, *Prawo administracyjne zagadnienia ogólne i ustrojowe* oraz licznych artykułów naukowych.

Dr hab. **Katarzyna Szalotka**, prof. UWr – pracuje w Zakładzie Ekonomii Innowacji i Rozwoju na Wydziale Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego. Zajmuje się problematyką związaną z zarządzaniem marketingowym, zachowaniem nabywców, ekonomią zdrowia. Autorka książek, m.in.: *Opieka farmaceutyczna w ochronie zdrowia Polaków*; *Marketing w aptece*; *Marketing na rynku farmaceutycznym* i współautorka ponad 140 publikacji z zakresu zachowań prozdrowotnych, opieki farmaceutycznej, marketingu w handlu, m.in.: *The Silver Economy. An Ageing Society in the European Union*; *Determinants of medicines consumption in Poland*; *Zachowania konsumentów na rynku e-zdrowia w czasie pandemii COVID-19*; *A Strategy for Planned Product Aging in View of Sustainable Development Challenges*; *The impact of personality and competence of leaders on business success*; *Consumption of sustainable medications and its impact on health*; *Determinanty wyboru miejsca realizacji zakupów*; *Zachowania zdrowotne w stylach życia: ujęcie modelowe w kontekście zrównoważonego rozwoju*; *Prozdrowotna konsumpcja w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju*; *Warunki pracy w handlu w świetle badań*; *Ecological attitudes and behavior among young consumers as a challenge of green marketing*; *O dylematach pomiaru prozdrowotnego stylu życia w kontekście badań marketingowych*; *Consumer and innovations in e-health services: examples of European countries*; *Prawne aspekty działalności marketingowej*. Organizuje cykliczne konferencje WAICH (Międzynarodowa Konferencja Naukowa – Zdrowie i Style Życia, Wrocław) na temat prozdrowotnego stylu życia.