

MAŁGORZATA KARCZEWSKA, GRAŻYNA ŚMIGIELSKA*

Rozwój struktury rynku FMCG¹ w świetle teorii kosztów transakcyjnych w Polsce

Słowa kluczowe: koszty transakcyjne, handel, teoria kosztów transakcji, detaliści, FMCG

Streszczenie: Każdej zawieranej w gospodarce transakcji towarzyszą różnorodne koszty transakcyjne, które zsumowane odpowiadają „siłom tarcia” w układzie fizycznym. W ekonomii stosunkowo mało uwagi poświęca się kosztom transakcyjnym przy opracowywaniu rygorystycznych modeli ekonomicznych, przez co teorie stają się bardzo odległe od zachowań gospodarczych.

W artykule przedstawiono pokrótce istotę i genezę pojęcia kosztu transakcyjnego, a także specyfikę aktywów w sferze wymiany i ich wpływ na kształtowanie struktury handlu oraz problem kształtowania struktur rynku wynikający z koncentracji, która przejawia się inwestycjami kapitałowymi prowadzącymi do wzrostu liczebności sieci, jak i średniej wielkości placówek. W związku z rozwojem handlu zaczęły powstawać placówki wielkopowierzchniowe. Są one zlokalizowane przeważnie na obrzeżach miast, wokół których zaczęły się tworzyć centra handlowe, mające atrakcyjniejszą ofertę od centrów handlowych zlokalizowanych w centrach miast, co prowadzi do zmian w wartości lokalizacyjnej i ponoszeniu znacznych nakładów kapitałowych na taką inwestycję, w które wchodzi także koszty związane z funkcjonowaniem placówki.

W artykule poruszono również problem wyboru między organizowaniem transakcji wewnątrz firmy, poprzez struktury sieciowe lub za pośrednictwem rynku. Rozwój powiązań sieciowych i marek własnych stymuluje nawiązywanie relacji partnerskich z dostawcami w celu obniżania kosztów kontroli, co obecnie można zaobserwować na rynku polskim. Wskazano ponadto na znaczenie specyficznych aktywów dla kształtowania wybranych struktur w sferze wymiany

* mgr Małgorzata Karczevska – doktorantka, Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, e-mail: mmargo@poczta.fm; dr hab. Grażyna Śmigielaska – prof. ndzw., Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 31-510 Kraków, ul. Rakowicka 27, tel. +48 12 293 56 14, e-mail: smigielg@uek.krakow.pl.

¹ FMCG (skrót od ang. *Fast Moving Consumer Goods*) – są to dobra szybko zbywalne, produkty szybko rotujące (najczęściej produkty codziennego użytku, tj. artykuły spożywcze, kosmetyki, chemia gospodarcza, drobne artykuły gospodarstwa domowego itp.). Przyjmuje się, że większość produktów sprzedawanych w super- i hipermarketach jest określana jako FMCG.

(kontrolowane centra handlowe, *franchising*, długofalowe porozumienia z dostawcami towarów). Przedstawiono tendencje w kształtowaniu w wybranym okresie struktur rynku FMCG w Polsce, gdzie głównym inicjatorem i udziałowcem rynku są przede wszystkim zagraniczne sieci handlowe.

1. Podstawowe założenia i twierdzenia teorii kosztów transakcyjnych

Teoria kosztów transakcyjnych (TKT) rozwinęła się na gruncie nowej ekonomii instytucjonalnej. Jej korzeni można już poszukiwać w starożytności, u Arystotelesa, który zwracał uwagę na występowanie kosztów wymiany. Po raz pierwszy wyrażenia *koszt transakcyjny* użył w 1940 roku Tibor Scitovsky, mówiąc o kosztach inwestowania kapitału (opłatach brokerskich, prowizjach, podatkach), a w 1950 roku Jacob Marschak „rozszerza pole znaczeniowe kosztu transakcyjnego o wydatki związane z wymianą dóbr i usług, wyprowadzając tym samym koszt transakcyjny z okowów ekonomii monetarnej” (1).

Podwaliny dla wykorzystywania teorii kosztów transakcyjnych do analizy sposobu organizowania transakcji (będącej przedmiotem tego artykułu) zostały stworzone przez Ronalda H. Coase’a w jego pracy z 1937 roku *The Nature of the Firm*, którego koncepcja została zoperacjonalizowana w późniejszych latach, tj. w 1975, 1985, 1998, przez Olivera E. Williamsona. Do sformułowania jej podstawowych założeń przyczynili się w latach 60. ubiegłego wieku Herbert Simon i James March, rozwijając na gruncie teorii organizacji koncepcję ograniczonej racjonalności podmiotów gospodarujących.

Podstawowym założeniem TKT jest niekompletność i brak symetrii w dostępie do informacji oraz oportunistyczne zachowania uczestników wymiany, które są źródłem ułomności rynku, uniemożliwiającym osiągnięcie równowagi. Aby osłabić lub wyeliminować negatywne skutki asymetrii lub niedostatków informacji, formułowane są rozwiązania w sferze instytucjonalnej, przy czym kontrakt z całym „aparatem pomocniczym” uznaje się za najpoważniejszy instrument towarzyszący wymianie. Zasadniczą funkcją kontraktu jest ograniczenie kosztów transakcji, a tym samym umożliwienie maksymalnej oszczędności rzadkich zasobów poznawczych jednostki gospodarującej i alokowanie wysiłków związanych z pozyskiwaniem i przetwarzaniem informacji w dziedzinie gwarantujące najwyższą stopę zwrotu (bądź użyteczność) (2, s. 45). W ujęciu O. Williamsona „transakcja następuje wówczas, gdy dobro lub usługa jest przemieszczane przez technologicznie odrębny interfejs. Jedno stadium aktywności się kończy, a drugie zaczyna. Przy dobrze działającym interfejsie, jak przy dobrze działającej maszynie, owe transfery dokonują się gładko” (cyt. za: 3, s. 5). Ograniczanie kosztów transakcji rodzi problem wyboru między ich organizowaniem przez rynek a organizowaniem ich wewnątrz przedsiębiorstwa i tworzeniem w tym celu różnego rodzaju instytucji. Williamson definiuje instytucje jako „reguły,

które określają, kto może w danej sprawie podejmować decyzje, jakie działania są dopuszczone lub zabronione, jakich procedur należy przestrzegać, jaką informację należy dostarczyć oraz jakie wypłaty są przypisane do danego sposobu postępowania” (cyt. za: 3, s. 2). W ujęciu Jaya B. Barneya (4) formy instytucjonalne powiązań organizacyjnych zastępują mechanizm rynkowy, kiedy koszty mechanizmu rynkowego są wyższe niż zorganizowanie wymiany za pośrednictwem kontraktów.

Wyróżnia się dwa rodzaje kosztów transakcyjnych:

- a) *ex ante* – koszty doprowadzenia do transakcji (wyszukania partnerów, sformułowania warunków kontraktów);
- b) *ex post* – koszty monitorowania transakcji.

Tablica 1. Podstawowe rodzaje kosztów transakcyjnych
(Table 1. Basic types of transaction costs)

Grupa kosztów (A group of costs)	Wyszczególnienie (A detailed list)
Koszty transakcyjne <i>ex ante</i> , występujące lub przewidywane podczas przygotowania umowy (<i>Ex-ante transaction costs</i>)	koszty koordynacji dotyczące przede wszystkim: ustalania cen oraz wzajemnych zobowiązań i uprawnień; informowania o obecności partnerów na rynku oraz o ofertach; miejsca wymiany; zawarcia transakcji; powtórnych negocjacji przed ponownym zawarciem kontraktu na kolejny okres; kosztów motywacji, wynikających przede wszystkim z niekompletności i asymetrii informacji (zróżnicowania dostępu do informacji pomiędzy stronami kontraktu): poszukiwanie, rozpoznawanie i ocena dostępnych ofert
Koszty transakcyjne <i>ex post</i> , występujące podczas realizacji warunków umowy (<i>Ex-post transaction costs</i>)	koszty motywacji związane zwłaszcza z niedoskonałością kontraktów, skutkującą zazwyczaj utratą określonych korzyści i potrzebą dodatkowych negocjacji, a spowodowaną: brakiem uwzględnienia niektórych sytuacji i ich zmian w przyszłości; utrudnieniami w pomiarze wyników transakcji; utrudnieniami we wprowadzaniu zmian zasad współpracy; brakiem możliwości wycofania się jednej ze stron przed upływem terminu związania kontraktem; kosztami monitorowania realizacji i egzekucji postanowień kontraktów dotyczącymi zazwyczaj rozbieżności pomiędzy ulegającymi zmianom potrzebami stron a treścią kontraktów; rozstrzyganie sporów, rekompensowanie wyrządzonych szkód

Źródło: (5).

W kategoriach kosztów transakcyjnych mogą być zatem rozpatrywane decyzje wytwarzania jakiegoś wyrobu lub świadczenie usługi przez samą organizację bądź jej zakup (*outsourcing*), porozumienia kontraktowe, takie jak *franchising* czy *joint venture*, czy finansowanie inwestycji ze środków własnych lub poprzez zaciągnięcie kredytu.

Trzy specyficzne aspekty (6) organizacji mogą przemawiać za wewnętrznym organizowaniem transakcji:

1. Organizacja ma silniejszy mechanizm kontroli i monitoringu niż rynek ze względu na swoje możliwości pomiaru oraz wynagradzania zachowań i efek-

tów końcowych. Zwiększa to możliwości firmy w wykrywaniu oportunistycznego i dostosowywaniu się.

2. Organizacje mogą nagradzać, dając możliwości awansu, co znowu zmniejsza skłonność do zachowań oportunistycznych.
3. Kultura organizacji i utożsamianie się z nią jej członków mogą tworzyć zbieżne cele między stronami i redukować oportunizm *ex ante*.

Marshall van Alstyne (7) wskazuje na zależność, jaka występuje pomiędzy transakcjami organizowanymi przez firmę i sposobem ich organizowania.

Tablica 2. Rynek, hierarchia i sieć
(Table 2. Market, hierarchy and network)

Atrybut firmy (A company attribute)	Hierarchia (Hierarchy)	Sieć (Network)	Rynek (Market)
Cel	Wspiera cele centralnego zarządu	Wspiera cele sieci	Dostarcza płaszczyzny dla transakcji
Aktywa i zasoby	Wysoka specyficzność aktywów Zapasy buforowe Znaczące środki trwałe	Specyficzność aktywów średnia do wysokiej Niewielkie zapasy Większa elastyczność, więcej aktywów niematerialnych	Niska specyficzność aktywów Duża łatwość w ich przenoszeniu
Produkty	Produkcja masowa Korzyści skali	Masowa indywidualizacja Ekonomia skali/zasięgu	Duże zróżnicowanie
Poziom zaufania	Niski	Średni do wysokiego	Niski
Transakcje	Długoterminowe Wysokie prawdopodobieństwo ich powtórzenia	Średnio do długoterminowych Zróżnicowane prawdopodobieństwo powtórzenia (wyższe dla stabilnych sieci i niższe dla sieci wirtualnych)	Krótkoterminowe Niskie prawdopodobieństwo ich powtórzenia
Podstawowe zadania	Zorientowane na wypełnienie funkcji	Zorientowane na projekt	Jednostkowe
Zbieranie informacji	Minimalny zakres badań	Gromadzenie informacji dystrybuowanej w sieci	Informacje z mechanizmu cen
Kontrola / sposoby wpływu	Na podstawie statusu lub panujących zasad Związki typu – wydawanie poleceń i ich wykonywanie	Oparte na doświadczeniu i reputacji; zasady perwersji Kontrola również poprzez bliższe związki	Sprawowana przez mechanizm cenowy

Źródło: opracowano na podstawie (7).

W celu realizacji transakcji organizacja musi wykształcić zasady określające sposób jej organizacji oraz przebieg. Są to:

- specyficzność aktywów;
- niepewność;
- częstość kontraktowania, przy czym O. Williamson za najważniejszą uważał specyficzność aktywów wyrażającą się w *sunk cost* (kosztach utopionych) i poprzez małą wartość poza daną transakcją².

Może się ona przejawiać w³:

- specyficzności położenia;
- specyficzności fizycznej;
- specyficzności aktywów ludzkich;
- specyficzności przeznaczenia aktywów.

Na znaczenie specyficzności zasobów po raz pierwszy zwrócił uwagę O. Williamson (9) w pracy o integracji pionowej, a następnie rozwijał ten temat w późniejszych publikacjach. W warunkach KT (6) transakcyjna specyficzność aktywów prowadzi do zależności i staje się kluczowa, kiedy jest rozważana w połączeniu z ograniczoną racjonalnością i oportunistycznym. Bart Nooteboom zdefiniował specyficzność transakcji jako „brak alternatywnej możliwości wykorzystania danego zasobu”. On również wskazał na potrzebę badania relacji między specyficznością aktywów i tworzonymi zależnościami.

O. Williamson (9) twierdzi, że każdy problem, który może zostać sformułowany bezpośrednio lub pośrednio jako problem kontraktowania, może być badany przy wykorzystaniu kategorii kosztów transakcyjnych. Widoczne w ostatnim czasie zainteresowanie badaczy teorią kosztów transakcyjnych (*Transaction Cost Analysis*, TCA) jest związane z jej szerokim zastosowaniem w badaniach empirycznych prowadzonych m.in. w marketingu. Są tego co najmniej dwa powody:

1. Fakt, że TCA koncentruje się na problemach wymiany, czyni ją odpowiednią dla szerokiego zakresu problemów marketingowych, włączając w to zagadnienia decyzji integracji pionowej, sposobów wchodzenia na rynki zagraniczne (strategii wejścia), kontroli sprzedawców, problemów zaopatrzenia na rynkach industrialnych, zarządzania kanałami dystrybucji.

2. Bogata tradycja marketingu w budowaniu wskaźników i tworzeniu technik badań ankietowych przyczyniła się do operacjonalizacji i testowania ważnych elementów struktury TCA.

Badania te (10) są prowadzone w większości dla przedsiębiorstw wytwórczych i dotyczą m.in. procesów zarządzania ich relacjami oraz ograniczania kosztów transakcyjnych w ramach struktur zintegrowanych. Tymczasem dynamiczne przemiany

² *Sunk cost* (8) jest to koszt, który został poniesiony i dlatego nie może zostać zmieniony przez żadną decyzję bieżącą. Przykładowo kosztami typu *sunk* są wszystkie koszty historyczne.

³ Aric Rindfleisch i Jan B. Heide (6) wskazują sześć źródeł specyficzności aktywów: 1) specyficzność miejsca (lokalizacji), 2) specyficzność zasobów fizycznych, 3) specyficzność zasobów ludzkich, 4) kapitał marki, 5) zasoby specjalistyczne, 6) specyficzność częstotliwości.

w strukturze handlu prowadzące do procesów koncentracji, rozwiązań hierarchicznych, w których administratorem kanału dystrybucji stało się silne kapitałowo przedsiębiorstwo handlowe, inwestujące w aktywa specyficzne analizy, skłaniają do podjęcia zagadnień analizy kosztów transakcyjnych w tych właśnie układach. Z uwagi na ścisły związek TKT (11) z procesami wymiany znajduje ona zastosowanie m.in. do analizy tworzenia form instytucjonalnych wymiany czy analizy kosztów (4) pośrednictwa w wymianie międzynarodowej.

2. Specyficzność aktywów w sferze wymiany i ich wpływ na kształtowanie struktur handlu

Niezbędnym warunkiem procesu wymiany jest dostęp do rynku (12). Z uzyskaniem tego dostępu wytwórcy nie mieli problemów w warunkach przewagi popytu nad podażą towarów, którym towarzyszyło rozproszenie w handlu detalicznym. Stosowaną przez nich formą zabezpieczania przed oportunizmem detalistów były ceny pionowo wiązane (producent ustalał zarówno cenę zbytu, jak i cenę detaliczną), chroniące ich przed podwyższaniem cen przez pośredników i przejmowaniem przez nich większej części marży.

Rosnąca szybko w drugiej połowie XX wieku podaż towarów powodowała wzrost siły przetargowej nabywców w stosunku do dostawców; ważnym atutem w negocjacjach między przedsiębiorstwami detalicznymi a wytwórcami towarów i pośrednikami hurtowymi było posiadanie przez nich korzystnych lokalizacji. Zwraca na to uwagę D.W. O'Connor (13), uznając możliwości w zakresie lokalizacji placówek w najkorzystniejszych punktach za ważny czynnik przewagi konkurencyjnej. Lokalizacje te dają bowiem dostęp do nabywców towarów, czym zainteresowani są dostawcy i za co gotowi są zapłacić, zawierając korzystne dla detalistów umowy. To z kolei wpływa na podniesienie ich zyskowności, co prowadzi do wzrostu i dalszej koncentracji; zjawisko to określane jest mianem „pętli koncentracji”.

Pętla koncentracji przejawiała się znaczącymi inwestycjami kapitałowymi, prowadzącymi do wzrostu zarówno liczebności sieci, jak i średniej wielkości placówki handlowej. Masowo zaczęły powstawać wielkopowierzchniowe placówki lokalizowane poza miastem, wokół których tworzyły się centra handlowe, mające atrakcyjniejszą ofertę od centrów handlowych zlokalizowanych w centrach miast, co prowadziło do zmiany wartości lokalizacyjnej.

Wraz z przenoszeniem centrów handlowych na obrzeża miast nowego charakteru nabrał problem tworzenia wartości lokalizacyjnej. Budowa obiektów wielkopowierzchniowych wymagała znacznych nakładów kapitałowych, które stanowiły *sunk cost* (koszty utopione). Ponieważ obiekty te były zlokalizowane poza obszarami miast, uzyskanie renty lokalizacyjnej wymagało również znacznych nakładów na działania marketingowe, stymulujące zachowania bardzo wpływowej grupy na-

bywców mających dostęp do lokalizacji pozamiejskich (w większości posiadających samochody) i wykształcanie wśród członków tej grupy postaw lojalnościowych. Nakłady kapitałowe niezbędne do budowy i tworzenie wartości lokalizacyjnej wielkopowierzchniowych obiektów budowanych często poza miastem zwiększały specyficzność tych aktywów (położenia, fizyczną i w rezultacie ich przeznaczenia).

Możliwość generowania znaczących rent przez specyfikę położenia placówki handlowej rodzi wiele problemów, które mogą być rozpatrywane z punktu widzenia KT. Jednym z najważniejszych jest zagadnienie podejmowania decyzji w sprawie budowy własnych obiektów, co wymaga znacznych nakładów (są to koszty utopione) lub wydzierżawiania powierzchni. Wydzierżawianie powierzchni może bowiem prowadzić do zachowań oportunistycznych ze strony dzierżawiących i przejmowania przez nich całej renty, powstającej również w rezultacie działań marketingowych wydzierżawiającego. Podobny problem pojawia się w systemach franchisingowych, gdzie właścicielem lub dzierżawcą lokalu jest franchisobiorca. Rodzi to obawy, że po wykształceniu wartości lokalizacyjnej franchisobiorca może próbować odstąpić od umowy i na własną rękę prowadzić działalność, wykorzystując fakt przywiązania nabywców do świadczenia usług w określonym miejscu. Z tego względu, jako zabezpieczenie przed tego typu zachowaniami oportunistycznymi, w kontraktach franchisingowych są umieszczane klauzule gwarantujące, że przez pewien określony czas po wygaśnięciu umowy franchisobiorca ani nikt z członków jego rodziny nie może prowadzić w danym lokalu działalności identycznej lub zbliżonej w swoim charakterze do realizowanej w ramach umowy franchisingowej. Klauzule tego typu często jednak okazują się w praktyce trudne do egzekwowania i dlatego najlepszym zabezpieczeniem jest stworzenie franchisobiorcom warunków na tyle korzystnych dla nich, aby chcieli pozostać w systemie. Niektórzy franchisodawcy, zdając sobie sprawę z niedoskonałości systemu oceny korzyści przez biorców i zakładając ich ograniczoną racjonalność, decydują się na systemy *quasi-franchisingowe*, dzierżawiąc lub kupując lokale na własność, co wymaga od nich znaczących nakładów, ale z drugiej strony ogranicza możliwości zachowań oportunistycznych franchisobiorców⁴.

Posiadanie dostępu do nabywców (14) zdecydowało o sile przetargowej przedsiębiorstw handlu detalicznego w stosunku do dostawców w sytuacji przewagi podaży nad popytem; handel detaliczny zaczął występować w roli *gatekeepera* (selekcjonera), od którego zależało, czy dany produkt w ogóle pojawi się na rynku i jakie ewentualne warunki zostaną mu stworzone do dalszego rozwoju. Umożliwiało mu to dyktowanie warunków zawierania kontraktów oraz często w sposób naturalny ograniczało oportunizm dostawców obawiających się utraty możliwości zbytu swoich produktów. Praktyki obniżające w sposób pośredni marże dostawców mają najszerzy zakres na rynku FMCG, gdzie występują w postaci⁵:

⁴ Tego typu rozwiązanie wybrała w Polsce sieć sklepów typu *convenience stores* Żabka.

⁵ Na podstawie badań (14) przeprowadzonych pod koniec lat 90. na zlecenie Komisji Europejskiej w czterech państwach: Francji, Wielkiej Brytanii, Niemczech i Hiszpanii.

– żądania różnego rodzaju opłat: związanych z wprowadzaniem do asortymentu nowych produktów (*listing fee*), za „miejsce” na półce i *display*, związanych z budową obiektu handlowego jeszcze przed jego uruchomieniem (*up-front fees*), w formie stałych upustów na koniec roku i innych:

- uczestniczenia w akcjach promocyjnych;
- wydłużania terminów płatności – nawet do 120 dni;
- zwrotów towarów, które nie znajdują nabywców;
- żądania upustów na reklamę;
- zlecenia produkcji towarów oznaczonych marką własną lub nieoznaczonych żadną marką (tzw. *no brand*), często według narzuconych wzorów lub receptur i nabywania ich na warunkach detalisty.

Duże przedsiębiorstwa sieciowe, posiadające specyficzne aktywa w postaci dostępu do rynku oraz zamawiające duże partie towaru (drugi ważny element transakcji), zaczęły nawiązywać bezpośrednie związki z producentami, z sukcesem ograniczając restrykcyjne praktyki producentów mające na celu zabezpieczenie przed konkurencją cenową. Te bezpośrednie związki, mające formę krótkoterminowych kontraktów, z czasem przeradzały się w długofalowe porozumienia, często korzystne dla obydwu stron wymiany.

Przykładem takich związków było wspomniane wyżej zlecenie producentom wytwarzania towarów i oznaczania ich marką detalisty (tzw. marek własnych) (15). Główne powody zainteresowania przedsiębiorstw handlowych oznaczaniem towarów własnymi markami to:

- możliwości realizacji korzyści skali;
- możliwości ominięcia przepisów prawnych dotyczących ustalania ceny finalnej.

Marka własna ma istotne znaczenie dla pozycjonowania oferty detalisty i kształtowania lojalności nabywców. Z tego względu towary nią oznaczone muszą posiadać cechy będące podstawowymi wyróżnikami danej sieci (oryginalne wzornictwo, trwałość, moda, ekologia czy świeżość). Ważną rolę odgrywa tu również klarowna polityka cen i wyróżniające się opakowania.

W teorii kosztów transakcyjnych marki detalistów mają status specyficznych inwestycji w związki z nabywcami. Przejawem tych inwestycji są podkreślane tu wydatki reklamowe detalistów w celu pozycjonowania ich marki. *Quasi-renty* generowane przez inwestycje w markę są zależne od nabywców chcących płacić premium za markę. Specyficzność inwestycji w markę wyraża się w tym, że są to wartościowe aktywa, lecz mają stosunkowo niewielką wartość poza określoną branżą, a ich wartość jest uzależniona od cech partnerów wymiany.

Rodzi to dwojakiego rodzaju konsekwencje dla integracji pionowej, będącej rezultatem strategii marki detalisty. Przede wszystkim detalista musi uzyskać dostęp do zasobów odpowiednich do tworzenia marki i zabezpieczenia jej wyłączności. Ten aspekt ma wpływ na naturę inwestycji podejmowanych przez dostawców, którzy muszą sprostać wymogom zlecniodawcy. Drugi wpływ obejmuje naturę inwesty-

cji podejmowanych przez detalistów w celu ochrony tych specyficznych inwestycji i *quasi-rent* przez nie generowanych.

Cechą marki detalisty jest to, że jest ona czymś unikatowym dla detalisty, gdyż nie może być nabyta nigdzie indziej. Stanowi zatem motywację do zaangażowania się detalisty, jego wkładu i kontroli, która wzrasta wraz z jakością pozycjonowania zakresu marek. Ma to swoje skutki dla zarządzania stosunkami z dostawcami. Zróżnicowanie w postrzeganej jakości produktu i bezpieczeństwie może obniżyć pozycjonowanie marki i zdyskontować wartość strumienia *quasi-rent* detalisty oraz jego horyzontalną konkurencyjność. Jednakże wartość i integralność marki detalisty są po części zdeterminowane przez działania dostawców w zakresie produkcji tych produktów. Tam, gdzie detalista swoją reputacją gwarantuje jakość, upadek produktu może wpłynąć na obniżenie wartości całej marki. W rezultacie wraz ze wzrostem strategicznego wykorzystywania marki własnej przez detalistów muszą oni sprawować większą kontrolę nad procesem produkcyjnym i specyfikacją produktów, aby chronić strumień *quasi-rent* płynący z marki.

Kontrola relacji z dostawcami (relacji pionowych) ma kluczowe znaczenie dla możliwości ich konkurowania, nawet gdy nie oferują oni produktów oznaczonych własnymi markami (16). Wpływają one bowiem na koszty zakupu towarów i utrzymywania zapasów będących podstawowymi kosztami w handlu detalicznym. Koszty ponoszone na utrzymanie zapasów (wraz z kosztami zatrudnienia i powierzchni sprzedażowej) należą do najwyższych, oczywiście po kosztach zakupu towarów⁶. Posiadanie towarów „na składzie” stanowi jednak o ich dostępności dla nabywcy, co jest głównym wymiarem jakości usług świadczonych nabywcom; natomiast brak towarów, na które istnieje zapotrzebowanie, powoduje straty potencjalnej sprzedaży, koszty związane z zamówieniami wstecznymi, opóźnienia w przepływie gotówki i w rezultacie utratę klientów. Przedsiębiorstwa detaliczne są zatem zmuszone do poszukiwania rozwiązań pozwalających im zredukować koszty posiadania asortymentu zaspokajającego potrzeby nabywców.

Konsekwencją zaopatrywania się dużych sieci detalicznych bezpośrednio u producentów była konieczność podziału czynności wcześniej wykonywanych na szczeblu hurtu między producentów i detalistów. Rosnąca siła przetargowa detalistów dawała im możliwości przerzucenia na producentów znaczącego zakresu tych czynności i organizowania dostaw na zasadzie *just in time*, przy czym ograniczenia technologiczne i oportunistyczne prowadziły często do utraty efektywności. W tej sytuacji niektóre sieci detaliczne zaczęły inwestować we własne centra dystrybucyjne, pozwalające im lepiej monitorować procesy zaopatrzenia i sprzedaży towarów. Ważną rolę w tym procesie odgrywały nowoczesne technologie informacyjne oparte na skaningu, które zaczęły się szybko rozwijać pod koniec lat 70. ubiegłego wieku. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć: EDI (*Electronic Data Interchange*),

⁶ P.D. Larson i R.F. Lush (16) zauważają, że po kosztach zakupu towarów główne koszty ponoszone przez detalistów to koszty powierzchni sprzedażowej, personelu i zapasów.

QR (*Quick Response*), ECR (*Efficient Consumer Response*) i SCM (*Supply Chain Management*).

Trzecim ważnym kierunkiem inwestowania detalistów (po lokalizacjach i marce własnej) było tworzenie własnych centrów dystrybucyjnych i wdrażanie najnowocześniejszych technologii w celu kontroli przebiegu procesów zaopatrzenia i sprzedaży (17). O ile nakłady związane z marką własną były przede wszystkim nakładami na tworzenie związków z nabywcami towarów, o tyle nakłady na centra dystrybucyjne były przede wszystkim nakładami na rozwój stosunków z dostawcami. Technologie informacyjne i w pełni zautomatyzowane centra logistyczne, w których czynności – wykonywane wcześniej przez ludzi – są realizowane mechanicznie za pośrednictwem taśm służących do przemieszczania towarów i systemów skaningowych, stały się podstawą funkcjonowania *lean retailers*, obniżających znacząco swoje koszty.

Metody działania *lean retailers* można scharakteryzować poprzez cechy ich transakcji. Przede wszystkim wymagają oni częstszych dostaw towarów uzupełniających na bieżąco stan zapasów. Ocena wielkości niezbędnego zamówienia jest dokonywana na podstawie analizy aktualnych informacji zgromadzonych przez detalistę. Posiadanie tych informacji jest możliwe dzięki wykorzystywaniu kodów kreskowych w procesie sprzedaży. Dane dotyczące wielkości sprzedaży poszczególnych pozycji asortymentowych są następnie grupowane, a opierając się na tej bazie, tworzone są zamówienia przekazywane producentom drogą elektroniczną. Dostawy skompletowane przez producentów są dostarczane do centrów logistycznych, gdzie następuje przyjęcie towaru. Proces ten jest również w dużym stopniu zautomatyzowany.

Tworzenie partii dostawy do sklepów zaopatrywanych za pośrednictwem centrum odbywa się dzięki otrzymanym od nich drogą elektroniczną informacjom dotyczącym wielkości sprzedaży określonych pozycji asortymentowych. Podobnie jak proces przyjmowania towarów, również kompletowanie partii towarów wysyłanych do punktów sprzedaży jest zautomatyzowane i dokonuje się przy niewielkim udziale pracowników. Ten system zaopatrzenia pozwala na uzupełnienie stanu magazynowego w sklepach w ciągu kilku dni. System ten obniża zatem zasadniczo koszty transakcyjne związane z poszukiwaniem i pozyskiwaniem informacji. Jego skuteczne funkcjonowanie wymaga jednak wykształcenia określonych standardów i rutyny organizacyjnej zapewniających skuteczne komunikowanie się ogniw kanału dystrybucji. Kanał ten ma najczęściej postać skróconą do dwóch szczebli: wytwórcy i detalisty.

Wzrost znaczenia powiązań hierarchicznych w dystrybucji produktów i zastępowanie nimi rozwiązań rynkowych pozostaje w ścisłym związku ze zwiększającą się liczbą informacji koniecznych do przetworzenia w celu wyboru najbardziej optymalnego wariantu rozwiązania rynkowego. Ustanawiają one bowiem dostatecznie efektywne rozwiązania (rutyny) w sferze zaopatrzenia lub/i sprzedaży, pozwalając organizacjom skoncentrować zasoby na innych, kluczowych dla ich sukcesu kwestiach, przede wszystkim związanych z elastycznym reagowaniem na potrzeby rynku. Wy-

soka efektywność rozwiązań pozarynkowych pozostaje w ścisłym związku w wykorzystywaniem technologii informacyjnych pozwalających na koordynację działań uczestników kanału dystrybucji.

Każdy taki układ należy rozpatrywać odrębnie. To, co jest dla nich charakterystyczne, to fakt, że specyficzność aktywów budowanych w systemach hierarchicznych, gdzie występują bardzo bliskie związki detalista–producent, przejawia się również w ograniczoności ich przenoszenia.

3. Kontrola i monitorowanie transakcji

Występowanie przedsiębiorstwa handlu detalicznego w roli koordynatora i administratora zintegrowanego łańcucha dystrybucyjnego nakłada na niego określone obowiązki i wiąże się z ponoszeniem nakładów, wcześniej ponoszonych przez dostawców. Przykładowo, przedsiębiorstwo detaliczne, zlecając producentom wytwarzanie towarów według własnych wzorów, przejmuje na siebie obowiązek ich sprzedaży i musi ponosić nakłady na promocję własnej marki. Zwiększanie się udziału w sprzedaży detalicznej towarów oznaczonych markami własnymi świadczy jednak o tym, że koszty rozwiązań pozarynkowych są w ich przypadku niższe od rozwiązań rynkowych. Jednocześnie pojawia się problem kontroli dostawców i zabezpieczania się przed oportunistycznym zachowaniem z ich strony. Ważnym atutem jest tu siła przetargowa dużych sieci detalicznych; obawa o utratę odbiorcy jest ważnym czynnikiem skłaniającym do dotrzymywania kontraktu przez wytwórców. Największa nawet siła przetargowa nie jest jednak w stanie zabezpieczyć całkowicie przedsiębiorstwa przed oportunistycznym zachowaniem dostawców, przejawiającym się w różnych formach. Dlatego duże sieci detaliczne będące integratorami kanałów dystrybucji starają się monitorować przebiegi towarów, szeroko wykorzystując do tego celu informacyjne technologie, i ściśle kontrolować kluczowe dla ich sukcesu fazy procesu dystrybucyjnego, a nawet produkcyjnego (w przypadku oferowania towarów oznaczonych własną marką).

Najszerzy zakres kontroli pojawia się w przypadku detalistów, jeżeli chodzi o wytwarzanie produktów pod ich marką, gdyż nie tylko starannie wybierają oni dostawców, ale również najczęściej „rezerwują” dla siebie ich projektowanie, ściśle kontrolują dostawców materiałów do produkcji i ponoszą nakłady na tworzenie laboratoriów, w których sprawdzana jest ich jakość (18). Ścisła kontrola przebiegu procesu wytwarzania produktu ma miejsce zwłaszcza na rynku żywnościowym. W pozostałych przypadkach, aby zapewnić sobie strumień *quasi-rent*, detaliści nakreślają i wdrażają szczegółowe specyfikacje produktów i procesów. Monitorowanie produktu może mieć postać zapowiedzianych lub niezapowiedzianych rutynowych wizyt przedstawicieli detalisty. Niekiedy detaliści polegają w tym względzie na producentach i im polecają prowadzenie audytów, a następnie sprawdzają tylko dostarczane przez nich zestawy danych. Dla celów kontroli mogą być również wy-

korzystane niezależne agencje. Pod kątem zgodności ze standardami wyznaczonymi przez detalistę są sprawdzane przede wszystkim składniki i materiały wykorzystywane do produkcji, przebieg procesu wytwórczego, waga produktu i jego opakowanie.

Detaliści kontrolują również administrowane przez nich centra dystrybucyjne, których zadaniem jest zapewnienie odpowiednich warunków przechowywania produktów oraz ich dostępności na półkach sklepowych. Tego typu kontrola jest szczególnie istotna w przypadku produktów świeżych i wymagających odpowiedniej temperatury przechowywania. Jeżeli czynności pośrednictwa są zlecone niezależnym dystrybutorom, detalista może kontrolować jedynie finalną jakość towaru.

Podsumowując, można stwierdzić, że sprawowanie kontroli kapitałowej silnie uzależnia kooperantów, lecz jest równocześnie rozwiązaniem kosztownym (19). Inne rozwiązanie to formułowanie jak najbardziej kompletnych kontraktów, kontrolowanie ich wykonywania i wprowadzanie restrykcji w sytuacji ich nieprzestrzegania. Jest to również jednak rozwiązanie mało efektywne z uwagi na wysokie koszty, dlatego generalnie odchodzi się od stosowania zastraszania, preferując tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania i kontrolę poprzez inwestowanie obu partnerów w określone rozwiązania. Badania pokazują, że jeżeli strony ufają sobie, to mogą dzielić się poufnymi informacjami, podejmować wysiłki, aby zrozumieć istotę działalności partnerów, dostosowywać swoje systemy informacyjne oraz poświęcać własne zasoby i ludzi, aby rozwijać wzajemne stosunki. Strona, która ufa partnerowi, nie czuje potrzeby monitorowania jego zachowań – w ten sposób może obniżać koszty monitoringu. Zaufanie i otwartość uzależniają strony od siebie, a zaangażowanie w kontrakt czyni aktywa bardziej specyficznymi.

Budowaniu zaufania sprzyja oferowanie przez producenta wyłączności terytorialnej dystrybutorowi w zamian za nieprowadzenie przez detalistę sprzedaży konkurencyjnych linii produktów. W praktyce takie kontrakty wzajemne w handlu detalicznym są stosowane w systemach franchisingowych i umowach dealerskich.

Ważnym czynnikiem tworzenia przez detalistów długofalowych związków z dostawcami jest zawieranie kontraktów, które będą zyskowe również dla nich i poprzez zapewnienie im odpowiedniej dochodowości umożliwią dalszy rozwój. Często też silne sieci detaliczne wspierają inwestycje producentów, będących ich ważnymi dostawcami, mające na celu podniesienie jakości wyrobów. Tego typu działania powodują wzajemne uzależnienie partnerów i w rezultacie obniżenie kosztów transakcyjnych. Istotna jest także pomoc silniejszego partnera w sytuacjach kryzysowych, co buduje jego pozytywny wizerunek i wspiera jego kontrakty nie tylko z firmą, której pomoc została udzielona, ale i z pozostałymi kontrahentami, którzy obdarzają go większym zaufaniem.

Tablica 3. Różnice między kontraktami opartymi na sile i na zaufaniu
(Table 3. Trust-based contracts vs. power-based contracts)

x	Siła (Power)	Zaufanie (Trust)
Sposób działania (A way of action)	Tworzenie atmosfery zagrożenia	Tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania
Podstawowa zasada (Cardinal rule)	Kierowanie się interesem własnym	Kierowanie się tym, co jest <i>fair</i>
Strategia negocjacyjna (Negotiation strategy)	Unikanie zależności przez zmienianie partnerów Utrzymanie elastyczności dla siebie, lecz ograniczanie partnerów poprzez podnoszenie ich <i>switching cost</i>	Tworzenie zależności przez ograniczanie liczby związków Obydwie strony sygnalizują zaangażowanie przez inwestycje w specjalistyczne aktywa, które ich wiążą
Komunikacja (Communication)	Przed wszystkim jednostronna	Dwustronna
Wpływ (Influence)	Przez przymus	Przez ekspertyzę
Kontrakty (Contracts)	„Zamknięte” lub formalne, szczegółowe i krótkoterminowe	„Otwarte” lub nieformalne i długofalowe
Zarządzanie konfliktem (Conflict management)	Zmniejszenie zagrożenia konfliktem poprzez zawieranie kontraktów szczegółowych Rozwiązywanie problemów w sądzie	Zredukowanie potencjalnych konfliktów poprzez wybór partnerów mających podobny system wartości, a prowadzenie działań w kierunku wzrostu wzajemnego zaufania Rozwiązywanie problemów przez mediacje i system arbitrażowy

Źródło: (19).

W handlu FMCG rozwijają się zarówno systemy w pełni zintegrowane, w których przedsiębiorstwo handlowe ma własne centra dystrybucyjne i sklepy, jak i systemy franchisingowe, a także administrowane kanały dystrybucji kontrolowane przez silne kapitałowo przedsiębiorstwa detaliczne przy wykorzystaniu specyficznych zasobów w postaci IT. Ostateczna postać tego systemu zależy od celów sieci, posiadanych zasobów, etapu rozwoju rynku etc. Sukces firmy Wal-Mart, którego podstawą stał się system w pełni zintegrowany, skłonił wiele firm funkcjonujących na rynku FMCG do naśladownictwa. Obecnie zmieniły się jednak uwarunkowania konkurowania i coraz większe znaczenie zaczynają odgrywać powiązania sieciowe oraz stosowanie *outsourcingu* w przypadku czynności logistycznych czy transportowych. Z drugiej strony w dystrybucji na rynku FMCG rośnie znaczenie systemów franchisingowych, które łączą zalety małych placówek z korzyściami skali zaopatrzenia i możliwościami marketingowymi dużych firm. Tendencje te sprawiają, że w praktyce coraz częściej powstają systemy mieszane, w których jedno przedsiębiorstwo w zakresie zaopatrzenia zarówno posiada centra logistyczne, jak i wykorzystuje *outsourcing* różnych

działań, a w zakresie dystrybucji posiada własne sklepy, jak również sklepy franchisingowe. Rozwój powiązań sieciowych i marek własnych stymuluje nawiązywanie relacji partnerskich z dostawcami w celu obniżania kosztów kontroli. Powyższe tendencje można zaobserwować na rynku polskim.

4. Kierunki rozwoju struktur handlu FMCG na rynku polskim

Stymulatorem rozwoju struktur handlu detalicznego FMCG w Polsce są zagraniczne sieci handlowe, które w naszym kraju zaczęły się dynamicznie rozwijać od połowy lat 90. ubiegłego stulecia (20). Początkowo, wzorując się na doświadczeniach z rynków macierzystych, stosowały modele zintegrowane, w których przedsiębiorstwa handlowe posiadały własne lub zintegrowane kapitałowo centra dystrybucyjne i logistyczne. Z badań prowadzonych przez IRWIK wynika, że w 2003 roku centra logistyczne posiadali w zasadzie wszyscy zagraniczni dystrybutorzy żywności działający na polskim rynku. Wdrażali oni systemy informacyjne takie jak G.O.L.D. (*Global Optimisation for Logistics and Distribution*) czy EDI (21). Dzięki zastosowaniu EDI w urządzeniach mobilnych przedstawiciele handlowi producenta mogą sporządzać zamówienia towarów w systemie *online*, podczas wizyty w punktach sprzedaży. Współcześnie do tych systemów dołączyły najnowocześniejsze, takie jak RIDF (wykorzystywane m.in. przez Metro) czy *voice speaking* – technologia zarządzania magazynem (stosowana przez Carrefour).

Współcześnie w Polsce można zauważyć tendencję do struktur mieszanych. Przykładem może być wspomniany wyżej Carrefour uruchamiający sieć franchisingową. Carrefour (22) planował otwarcie 200 nowych sklepów franczyzowych w samym 2011 roku. Plany na następne lata obejmują otwarcie kolejnych placówek. Taka ekspansja wymaga od Carrefour w przyszłości budowania nowych centrów dystrybucji, mających na celu zapewnienie płynnego rozwoju sieci franczyzowej. Dotychczas Carrefour najwięcej sklepów otworzył na odcinku Gdańsk–Warszawa–Kraków, a było to związane z sąsiedztwem magazynów. W związku z powyższym, aby sklepy powstały na terenie całego kraju, Carrefour musi rozwinąć swoją logistykę. Obecne plany Carrefour to po nasyceniu kraju sklepami franczyzowymi budowa magazynów na linii wschód–zachód, gdzie planuje się rozpoczęcie kolejnej ekspansji. Plany wyżej wymienionej sieci wynikają z istniejącego potencjału Polski, który kryje się głównie w handlu tradycyjnym, odpowiadającym za 50% polskiego rynku detalicznego. Stabilny rozwój i potencjał gwarantuje fakt, że klienci sklepów osiedlowych robią zakupy 15 razy w miesiącu.

Inny przykład może stanowić Intermarché (23). Jest to sieć franchisingowa, która w 2001 roku utworzyła w Koziegłowach koło Poznania centrum logistyczne dla swoich nowych 41 sklepów w Polsce. Została zbudowana nowoczesna hala, a także zaadaptowano budynek niedokończonej mleczarni. W całości powierzchnia wynosi 37 tys. m². Tak przygotowana logistyka umożliwiła rozwój sieci.

Kolejnym przykładem może być sieć hipermarketów Tesco (24). Tesco w 2010 roku zaplanowało rekordową na polskim rynku nieruchomości przemysłowych inwestycję pod względem wielkości. Według planów centrum dystrybucyjne dla sieci hipermarketów Tesco wybudowane koło Gliwic ma powierzchnię magazynową wynoszącą 57 tys. m². Należy zaznaczyć, że skala inwestycji jest bardzo duża, gdyż gliwicki węzeł łączy dwa korytarze transeuropejskie. Obecnie umożliwia on dojazd do Berlina, Drezna, Lwowa, Ostrawy, Pragi i Wiednia. W przyszłości będzie można z niego dojechać m.in. do Helsinek i Sztokholmu.

Jak wynika z powyższych przykładów, detaliści FMCG przyczyniają się znacząco do rozwoju kontrolowanych centrów handlowych, których są twórcami lub w których tylko lokalizują swoje placówki. Dzieje się to dzięki tworzeniu hipermarketów, które coraz więcej powierzchni przeznaczają na galerie handlowe. Największymi inwestorami są sieci hipermarketów Carrefour, Tesco, Real i Auchan.

Grupa Carrefour Polska Sp. z o.o. (25) w 2012 roku była właścicielem 39 centrów handlowych zlokalizowanych przy hipermarketach Carrefour na terenie całej Polski. Niektóre z nich, jak przykładowo galeria Zielone Wzgórze czy Glinki, nie mają nazw związanych z nazwą „Carrefour”. Carrefour jest również głównym najemcą w wielu centrach handlowych zarządzanych przez deweloperów, przykładowo w Krakowie w centrach Czyżyny, Zakopianka, Plaza i w Galerii Krakowskiej.

Centra handlowe istnieją również przy hipermarketach Real, należących do Metro Group, których w 2012 roku było 54. W ich ramach często funkcjonują inne sklepy wielkopowierzchniowe tej firmy wyspecjalizowane w sprzedaży sprzętu AGD i RTV, takie jak Media Markt i Saturn.

Auchan (27) pod koniec 2011 roku zarządzał 26 centrami handlowymi, z których cztery (Legnica, Zielona Góra, Wałbrzych i Racibórz) były zarządzane w układzie partnerskim 50/50 wraz ze spółką Schiever Polska. W 2008 roku funkcjonowały 22 centra, a do 2010 roku uruchomiono kolejne cztery centra handlowe.

W Polsce dynamicznie rozwijają się sieci franchisingowe tworzone na bazie hurtowni. Dwie największe rywalizujące z sobą spółki to hurtownie Emperia i Eldorado. Polska spółka Emperia w wyniku wzrostu organicznego, ale również dzięki przejęciom dokonany w latach 2007–2009, pod koniec 2009 roku skupiała wiele spółek: Stokrotka Sp. z o.o., Detal Koncept Sp. z o.o. (sieci Groszek i Milea), Lewiatan Holding SA, Spółem Tychy Sp. z o.o. i Euro Sklep SA. W sumie w systemie franchisingu w roku 2012 działało prawie 4500 placówek, których obsługą logistyczną zajmowała się grupa Tradis.

Główny konkurent Emperii to Grupa Eurocash, wydzielona ze struktur Jerónimo Martins w 2002 roku. W 2009 była właścicielem największej – pod względem liczby posiadanych placówek (113) – sieci hurtowni typu *cash & carry*, a także franczyzodawcą sieci abc, do której należy 3160 niezależnych sklepów franczyzowych na terenie całej Polski oraz sieci Delikatesy Centrum (450 placówek), których liczba powiększyła się dzięki przejęciu sieci Nasz Sklep. Oprócz tego w skład grupy wchodziły:

- KDWT – ogólnopolski dystrybutor wyrobów tytoniowych i produktów impulsowych, posiadający sieć 73 placówek w całej Polsce, oferujący blisko 11 tys.

sklepom wyroby tytoniowe oraz produkty impulsowe (m.in. słodycze, baterie, karty telefoniczne) poprzez wyspecjalizowane siły sprzedażowe.

- McLane Polska – wiodący dystrybutor FMCG specjalizujący się w dostawach do stacji benzynowych, sieci restauracji oraz dużych sklepów spożywczych. McLane Polska prowadzi także franczyzową sieć supermarketów pod marką IGA, do której należy ponad 300 sklepów.

Hurtownicy ci obniżają koszty transakcyjne poprzez oferowanie franchisobiorcom pakietów franchisingowych, w których są sformułowane warunki umowy, określające warunki współpracy i zabezpieczające interesy stron umowy. Jednocześnie starają się obniżyć koszty logistyki, decydującej o obniżaniu kosztów dostarczania towarów na czas i umożliwiającej franchisobiorcom skuteczną konkurencję pod względem ceny. W tej kategorii wyróżnia się Emperia, która w 2009 roku utworzyła grupę Tradis. Tradis działa na terenie ośmiu makroregionów, skupiających nowoczesne centra dystrybucji wspomagane przez samoobsługowe oddziały *cash & carry*. Dzięki temu Emperia stała się jedyną firmą posiadającą oddziały logistyczne rozmieszczone na terenie całego kraju, połączone jednolitym systemem operacyjnym i numerem NIP⁷. Doceniają to franchisobiorcy, którzy podkreślają, że w swej działalności wykorzystują:

- systemy dystrybucyjne Grupy Handlowej Emperia,
- korzystne relacje z dostawcami skupionymi w spółce Tradis,
- nowoczesne metody zarządzania łańcuchem dostaw, informatykę i Internet.

Buduje to zaufanie i wizerunek franchisodawcy oraz obniża koszty transakcyjne przystępowania do systemu, w konsekwencji sprzyjając jego rozwojowi.

Z drugiej strony budowane są relacje z producentami. Ważnym aktywem specyficznym tych transakcji stają się marki własne, notujące dynamiczny rozwój w Polsce (20). Towary oznaczone markami własnymi oferuje większość zagranicznych detalistów masowych FMCG działających w naszym kraju. W pierwszym okresie ich wprowadzania charakteryzowały się one przede wszystkim niską ceną; były przeciętnie tańsze o jedną trzecią, czyli były pozycjonowane podobnie jak wtedy, kiedy pojawiły się po raz pierwszy w świecie. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów i przenosząc na polski rynek praktyki z innych krajów, sieci zagraniczne FMCG zaczęły wprowadzać do obrotu towary oznaczone własną marką pozycjonowane wyżej. W ślad za nimi poszły polskie zintegrowane sieci handlowe, oferując często produkty wysokiej jakości o tradycyjnych, staropolskich recepturach. Znaczną dynamikę marki własne odnotowały z końcem ubiegłej dekady. W 2007 roku (26) wartość ich sprzedaży na rynku FMCG wzrosła w stosunku do poprzedniego roku o 1,4% dla artykułów spożywczych i 13,7% dla produktów chemii gospodarczej. W tym czasie największy udział marki własne (27) miały w sprzedaży sklepów dyskontowych (65,6% wartości obrotów) i hipermarketów (16,6%), natomiast w supermarketach sięgnął on 9,7%, a w handlu tradycyjnym – 8,1% (28). W 2008 roku (29) miały one

⁷ Wzbudziło to zainteresowanie grupy Eurocash, która podjęła działania zmierzające do przejęcia Tradisu.

21-procentowy udział w obrotach handlu detalicznego. Ponieważ są to marki najczęściej konkurujące pod względem ceny, postępujący kryzys sprzyja ich rozwojowi. Według prognoz w 2013 roku wartość rynku marek własnych w Polsce sięgnie 46,7 mld zł, zaś dynamika wzrostu wyniesie 24% w porównaniu z rokiem 2012 (30). Oznacza to, że wartość rynku *private label* w naszym kraju ulegnie niemal podwojeniu w porównaniu z rokiem 2010.

Rozwojowi temu towarzyszy zmiana stosunku do dostawców. Po okresie, w którym duże sieci detaliczne silnie konkurowały z dostawcami o udział w marży, odraçały terminy płatności nawet o kilka miesięcy i stawiały dostawcom warunki trudne do spełnienia, obecnie sieci handlowe (szczególnie te oferujące towary pod własną marką) starają się budować długofalowe relacje z dostawcami. Nie oznacza to bynajmniej obniżenia standardów – wręcz przeciwnie, standardy jakości i terminowości dostaw muszą być zachowane – a jedynie większą przejrzystość i trwałość wzajemnych relacji.

Przykładem sieci handlowej mającej w asortymencie duży udział produktów oznaczonych markami własnymi jest Carrefour (31). Pierwsze produkty oznaczone marką własną tej sieci pojawiły się na rynku w 2003 roku. Obecnie są one pozycjonowane jako produkty wysokiej jakości o niskiej cenie, o 20–40% niższej od porównywalnych towarów markowych. Wśród nich znajdują się produkty przeznaczone dla dzieci – Carrefour Kid's, niezawierające sztucznych barwników ani aromatów, a także towary ze znakiem jakości Carrefour, wytworzone z poszanowaniem środowiska naturalnego, pochodzące z naturalnych upraw i hodowli. Carrefour podkreśla, że ważnym elementem ich strategii jest współpraca z polskimi dostawcami, która opiera się na obustronnej korzyści, trwałości i równowadze. W stosunku do partnerów logistycznych Carrefour wdraża projekt dostaw gwarantowanych, opracowany na potrzeby sieci na całym świecie. Projekt ten zawiera 27 kryteriów, które winny być spełnione, aby magazyn mógł zapewnić sprawną obsługę placówkom handlowym. Kryteria te są bardzo wygórowane i w Polsce udało się je w ubiegłej dekadzie spełnić dwóm magazynom, przy czym w świecie w tym samym czasie ta grupa liczyła 100 magazynów.

Budowa dobrych relacji z dostawcami jest również celem Intermarché. Sieć ta w 2010 roku otrzymała nagrodę „Retailer of the Year 2010” i została wybrana przez przedstawicieli producentów jako sieć detaliczna roku (32). Intermarché otrzymało jednocześnie najwyższe wyróżnienie plebiscytu w kategorii supermarketu. „Retailer of the Year 2010” to konkurs zorganizowany przez spółkę Blue Business Media, która przy prowadzeniu badania i wyłonieniu zwycięzców współpracowała z firmą badawczą Nielsen. W okresie od 31 stycznia do 11 lutego 2011 roku przedstawiciele producentów utrzymujący w roku 2010 relacje biznesowe z detalistami wypełnili elektroniczne kwestionariusze oceniające poszczególne sieci handlowe. Pytania dotyczyły następujących kryteriów oceny w zakresie współpracy pomiędzy dostawcą a siecią detaliczną:

- wizerunek, działania promocyjne sieci, innowacyjność, estetyka hal sprzedaży, wygląd materiałów marketingowych;
- współpraca przy rozwoju biznesu (marketing, zarządzanie kategorią) – wspólne planowanie rozwoju biznesu, przegląd dotychczasowych wyników, wspólne opracowywanie strategii, współpraca przy organizowaniu akcji promocyjnych;
- kontakty z zespołem współpracującym z firmą po stronie sieci – łatwość kontaktu, stopień decyzyjności, informowanie o zmianach, terminowość i rzetelność;
- logistyka – elastyczność terminów dostaw, zarządzanie zamówieniami i zwrotami, fakturowanie;
- warunki handlowe – warunki i terminy płatności, ceny.

Następnie sieci detaliczne zostały podzielone na siedem kategorii konkursowych: hipermarket, supermarket, dyskont, *convenience* i regionalne sieci handlowe, hurtownie typu *cash & carry* oraz drogerie.

„Retailer of the Year 2010” to jedyne na polskim rynku wyróżnienie przyznawane sieciom detalicznym i hurtowym przez ich dostawców, a nie konsumentów.

Grupa Muszkieterów jest zrzeszeniem ponad 200 niezależnych polskich przedsiębiorców zarządzających supermarketami spożywczymi Intermarché oraz supermarketami typu „dom i ogród” Bricomarché. Sieć handlowa Grupy Muszkieterów licząca obecnie 170 supermarketów Intermarché oraz 70 sklepów Bricomarché jest pod względem obrotów największą grupą franczyzową w Polsce. W 2011 roku jej obroty przekroczyły 4,2 mld zł. Rozwojem obu sieci kieruje spółka ITM Polska. Plany strategiczne Grupy zakładają ekspansję sieci głównie w małych i średnich miejscowościach, o wielkości do 70 tys. mieszkańców.

Budowa dobrych relacji w wielu przypadkach nie wystarcza jednak do zabezpieczenia przed oportunistycznym zachowaniem mogącym wystąpić w kontraktowych lub administrowanych kanałach dystrybucji. W kanałach kontraktowych ważne jest zabezpieczenie swoich praw przez warunki umowy. Przykład stanowi tu sieć sklepów *convenience store*, która uznała, że zabezpieczenie jej interesów poprzez zwykłą umowę franchisingową może być niewystarczające i zdecydowała się na podnajmowanie lub wykup powierzchni sklepów, które następnie podnajmuje franchisobiorcom.

Sytuacja na rynku (33) związana z recesją w gospodarce powoduje, że obecnie dwie trzecie Polaków robi zakupy w dyskontach. Pomimo takiej zmiany handel tradycyjny nadal ma mocną pozycję na rynku.

Struktura handlu detalicznego oferującego produkty FMCG w Polsce na tle innych krajów europejskich jest bardzo rozdrobniona. Pod względem liczby sklepów nasz kraj znajduje się w ścisłej europejskiej czołówce: Polska porównywana jest do Hiszpanii, Włoch czy też Niemiec. Wszystkie te kraje mają jednak różną od polskiej strukturę handlu. Odróżniamy się nie tylko liczbą, ale także istotnością placówek handlu nowoczesnego. W Polsce placówki wielkopowierzchniowe stanowią około 3% wszystkich sklepów, a odpowiadają za 44% obrotów produktami FMCG.

We Włoszech generują one przeszło 60%, w Hiszpanii 80%, a w Niemczech około 90% obrotów. Wynika stąd, że znaczenie handlu tradycyjnego, czyli małych sklepów, jest w Polsce wciąż ogromne.

Pomimo znaczenia handlu tradycyjnego na polskim rynku, w 2009 roku w porównaniu z rokiem 2008 liczba sklepów małoformatowych, tj. do 40 m², spadła o 6% i jest to stały trend od lat. Niewielki, 3-procentowy spadek dotknął też duże i średnie sklepy. Wraz ze spadającą liczbą sklepów reprezentujących handel tradycyjny obniżyła się także wartość nabywanego w nich koszyka spożywczego. Tylko 5% klientów deklaruje, że wydaje tam najwięcej pieniędzy. Częstotliwość wizyt w tradycyjnych placówkach spożywczych zmniejszyła się z 15 do 14 miesięcznie. Negatywny trend dodatkowo pogłębił się przez spadek liczby sklepów wielobranżowych oraz kiosków, przy jednoczesnej stabilizacji ilości funkcjonujących aptek i stacji benzynowych będących własnością dużych sieci paliwowych. Pomimo spadku liczebności sklepów tradycyjnych, format *convenience*, czyli sklepy o powierzchni poniżej 300 m², otwarte przez 7 dni w tygodniu, ponad 12 godzin każdego dnia, stale zwiększa liczbę placówek. Jego najliczniejszymi przedstawicielami są sieci: Biedronka, Żabka i Lidl.

Inny trend można zaobserwować w przypadku handlu nowoczesnego, który w 2009 roku odnotował wzrost liczby placówek o 7%. Tendencja wzrostowa utrzymuje się zarówno w obszarach miejskich, jak i wiejskich. W 2009 roku najszybciej rozwijał się najliczniejszy zarazem format handlu nowoczesnego – dyskonty (+10%). W okresie od maja 2009 do maja 2010 roku największa sieć handlowa w Polsce – Biedronka – otworzyła 140 nowych placówek, pozostałe sieci dyskontowe rozwijały się wolniej: Netto, Lidl i Aldi otworzyły razem blisko 70 sklepów.

Największy wzrost wśród hipermarketów odnotowało Tesco, które powiększyło liczbę placówek o 13% – porównując miesiąc maj 2010 i 2009 roku. Również w sektorze supermarketów Tesco rozwijało się szybko i odnotowało wzrost o 9%. Jeszcze szybciej rozwijają się polskie sieci takie jak Stokrotka i Polomarket.

Dynamiczny wzrost liczby placówek handlu nowoczesnego sprawia, że sklepy te stają się coraz łatwiej dostępne. W 2009 roku wzrosła także liczba odwiedzanych sklepów kanału nowoczesnego. Stało się to najprawdopodobniej w wyniku recesji, a co za tym idzie – wzrostu cen i konieczności poszukiwania produktów bardziej atrakcyjnych cenowo.

W Europie od trzeciego kwartału 2009 roku nastąpiło zwiększenie dynamiki wzrostu wartości sprzedaży koszyka FMCG, przy czym istotne przyspieszenie przyniósł dopiero pierwszy kwartał 2010 roku. Porównując pierwszy kwartał 2010 do analogicznego okresu roku 2009, Polska znalazła się w piątce krajów o największym wzroście wartości sprzedaży – obok Turcji, Rosji, Norwegii i Szwecji.

W 2011 roku handel tradycyjny odpowiadał za blisko 55% sprzedaży koszyka spożywczego – pomimo kolejnego roku ze spadkiem liczebności sklepów tradycyjnych. Udział hipermarketów pozostał stabilny, podczas gdy na znaczeniu zyskały supermarkety i w największym stopniu dyskonty. W ciągu ostatnich 12 miesięcy 2011

roku dynamika wzrostu wartości sprzedaży koszyka spożywczego w całej Polsce znacznie spadła i wyniosła 4%. Wolniej niż przed rokiem rozwijała się większość głównych kategorii spożywczych.

Tak dynamiczny rozwój sklepów typu dyskont jest efektem recesji w gospodarce polskiej i poszukiwania metod sprzedaży tańszych produktów poprzez ograniczanie kosztów działalności. Oferowany towar jest płytki, towary są szybko rotujące. Sklepy te sprzedają najczęściej artykuły po obniżonej cenie, z niższą marżą, co przekłada się na sprzedaż większej ilości produktów. Asortyment jest zawężany do 1000–2000 podstawowych produktów, z których znaczącą część stanowią marki własne produkowane na zlecenie sieci. Ograniczanie kosztów działalności przekłada się na cenę oferowanych produktów i to właśnie ona przyciąga coraz większą liczbę kupujących.

5. Zakończenie

Współczesna gospodarka jest często określana mianem gospodarki sieciowej z uwagi na dynamiczny rozwój sieci. Rozwój ten jest stymulowany postępującą globalizacją, w której osiąganie przewagi konkurencyjnej jest uzależnione od elastyczności i znaczącej skali działania; połączenie tych dwóch atutów konkurowania umożliwia sieci. Z drugiej strony rozwój nowoczesnych technologii pozwala na lepszą koordynację i kontrolę rozproszonych działań, a także ograniczanie kosztów transakcyjnych przedsiębiorstw.

Zgodnie z opinią O. Williamsona (34), nowa ekonomia instytucjonalna poszerza rozumienie przedsiębiorstwa jako jednostki tylko produkcyjnej o koncepcję postrzegania go jako elementu zarządzania. Zgodnie z tą koncepcją przedsiębiorstwo to zbiór różnych zespołów połączonych łańcuchem wzajemnych relacji, pełniących wobec siebie funkcje zarówno odbiorców, jak i dostawców, a także opartych na zaufaniu. Podejście do przedsiębiorstwa oparte na ekonomii kosztów transakcyjnych stworzone przez R.H. Coase'a, a rozwinięte przez O. Williamsona informuje, że jeżeli przedsiębiorstwo ma zbyt wysokie koszty transakcyjne, to jego efektywność będzie niska. Posiadanie zasobów i umiejętności może się okazać w takim przypadku niewystarczające dla zdobycia przewagi rynkowej.

Koszty transakcyjne mają szczególne znaczenie w przedsiębiorstwach sieciowych, które swą działalność opierają na współpracy i partnerstwie w sieci, i to one często wpływają na zakres formy integracji pionowej oraz poziomej. Podstawą działalności przedsiębiorstw sieciowych jest oparcie ich na transakcjach zawieranych z kontrahentami zewnętrznymi, co stanowi alternatywę dla przedsiębiorstw tradycyjnych. Przedsiębiorstwa chcą się rozwijać, zwiększać swoją konkurencyjność, osiągać większe zyski i dlatego przyjmują różne formy organizacyjne. Analiza kosztów produkcji lub usługi oraz kosztów transakcyjnych może stanowić narzędzie wspierające proces wyboru formy organizacyjnej.

Specyfika sieci powoduje wykorzystanie różnych form współpracy w organizacji. Prowadzona przez nie działalność gospodarcza winna być nastawiona na ograniczenie kosztów transakcyjnych, na które wpływają: współpraca kooperacyjna, wymiana rynkowa i pozarynkowa dóbr, informacji, istnienie głównej jednostki koordynującej przepływ informacji, koncentracja na określonym obszarze zależnych jednostek i firm, specjalizacja sprzyjająca zwiększeniu wydajności jednostek należących do sieci.

Biorąc to pod uwagę, sieciowe organizacje, kooperując, mogą uzyskać korzyści poprzez: osiąganie lepszych wyników finansowych w porównaniu z tradycyjnymi rozwiązaniami; możliwość wymiany i wykorzystania trudno dostępnych kompetencji oraz zasobów dzięki uzupełnianiu w ramach sieci zasobów i kompetencji; szybką wymianę informacji poprzez wiążące sieć poziome kanały informacyjno-komunikacyjne sprzyjające zwiększeniu szybkości i trafności podejmowanych decyzji; możliwość pozyskania nowej wiedzy i zwiększenia umiejętności rozwojowych; szeroką autonomię partnerów, która sprzyja innowacyjności, uczeniu się; zwiększenie elastyczności działania dzięki eliminacji zależności hierarchicznych.

Przedsiębiorstwa sieciowe, obniżając koszty transakcyjne, korzystają ze współpracy sieciowej, natomiast korzyści mogą być zróżnicowane. Łączenie korzyści jednostkowych z korzyścią sieci pozwala sieciowym organizacjom osiągnąć przewagę nad organizacjami hierarchicznymi.

Silne kapitałowo przedsiębiorstwa handlowe stają się często koordynatorami sieci FMCG. W Polsce tendencja ta znajduje odzwierciedlenie w dynamicznym rozwoju kontrolowanych centrów handlowych, sieci franchisingowych oraz długofalowych powiązań z dostawcami.

Bibliografia

1. Hardt Ł., *Ekonomia kosztów transakcyjnych: geneza i kierunki rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009. ISBN 978-83-235-0518-1.
2. Kowalska K., *Kontraktowanie i koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 7–8.
3. Hardt Ł., *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa” 2005, nr 1–2.
4. Gorynia M., *Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych*, „Ekonomista” 1998, nr 4.
5. Rodzaje kosztów transakcyjnych. W: *Encyklopedia zarządzania: wszystko o zarządzaniu* [online, dostęp 9.02.2011]. Dostępny w Internecie: http://mfiles.pl/pl/index.php/Rodzaje_koszt%C3%B3w_transakcyjnych.
6. Rindfleisch A., Heide J.B., *Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications*, „Journal of Marketing” 1997, vol. 61, iss. 4.
7. Alstyn M. van, *The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks*, „Journal of Organizational Computing” 1997, iss. 7 (3) s. 88–151.
8. Anthony R.N., Reece J.S., *Accounting: Text and Cases*, 8th ed., Irwin, Homewood 1989. ISBN 0-256-03570-9

9. Bakkeland G., Berthon P.R., *The Buyer's Perspective on Transaction Costs and Relational Norms in the Distribution Channel: Propositions for Research*, „Management Research News” 1997, vol. 20, iss. 5.
10. Joshi A.W., Stump R.L., *The Evolution of Governance in Exchange Relationships: Adaptations to the Transaction Cost Analysis Framework and an Empirical Test*, American Marketing Association, Conference Proceedings, Chicago 1998, vol. 9.
11. Szumilak J., *Handel detaliczny – funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2004. ISBN 83-89355-20-5.
12. Simon H., *Zarządzanie cenami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996.
13. O'Connor D.W., *Retail Concentration & Multinational Expansion: Two Important Retail Trends*, „Discount Merchandiser” 1997, vol. 37, iss. 5.
14. Dobson W., Clarke R., Davies S., Waterson M., *Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union*, „Journal of Industry, Competition and Trade” 2001, vol. 1, iss. 3, s. 247–281.
15. Pellegrini L., *Retailer Brands. A State of the Art. Review*, 7th International Conference in the Distributive Trades, Institute of Retail Studies, University of Stirling, 6–8 September 1993.
16. Larson P.D., Lush R.F., *Quick Response Retail Technology: Integration and Performance Measurement*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 1990, vol. 1, no. 1.
17. Abernathy F.H., Dunlop J.T., Hammond J.H., Weil D., *Control Your Inventory in a World of Lean Retailing*, „Harvard Business Review” 2000, November–December.
18. Collins A., Burt S., *Market Sanctions, Monitoring and Vertical Coordination within Retail-Manufacturer Relationships: The Case of Retail Brand Suppliers*, „European Journal of Marketing” 2003, vol. 37, iss. 5/6.
19. Kumar N., *The Power of Trust in the Manufacturer-Retailer Relationships*, „Harvard Business Review” 1996, November–December.
20. Ministerstwo Gospodarki i Pracy, *Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2003 r.* [online, dostęp 23.06.2011], MGiP, Departament Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004. ISSN 1429-3013. Dostępny w Internecie: http://www.mg.gov.pl/NR/rdonlyres/01E05417-1C2C-46FA-81DA-53EAF34AA86D/9269/raport_hw_2003.pdf.
21. Tajer S., *Logistyka w procesach integracji przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 6.
22. *Carrefour wybuduje nowe centra logistyczne, aby sprostać planom rozwoju* [online, dostęp 24.06.2011], portalspozywczy.pl, 2010. Dostępny w Internecie: <http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/carrefour-wybuduje-nowe-centra-logistyczne-aby-sprostaac-planom-rozwoju,40272.html>.
23. *Czy Wielkopolska doczeka się centrum logistycznego? cz. 2, Wielkopolskie centrum logistyczne Inter Port Poznań* [online, dostęp 20.10.2012], Logistyka.net, 5.04.2001. Dostępny w Internecie: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:L3JZDRtkrPAJ:old.logistyka.net.pl/index.php%3Foption%3Dcom_content%26task%3Dview%26id%3D647%26Itemid%3D40+Intermarche+centrum+logistyczne+dla+41+sklep%3C3%B3w&hl=pl&tbo=d&gl=pl&strip=1.
24. *W Gliwicach powstanie największe centrum dystrybucyjne Tesco* [online, dostęp: 20.10.2012], Interia – Biznes, 29.10.2010. Dostępny w Internecie: <http://biznes.interia.pl/news/w-gliwicach-powstanielnajwiecej-centrum-dystrybucyjnie-tesco,1499594>.
25. *Grupa Carrefour Polska*, Galeria Zielone Wzgórze [online, dostęp 20.10.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.galeriazielonewzgorze.pl/page/pl/kontakt/grupa-carrefour-polska/>.
26. *Raport zrównoważonego rozwoju Auchan Polska 2011* [online, dostęp 20.10.2012]. Dostępny w Internecie: <http://www.auchan.pl/o-auchan/raport-zrownowazonego-rozwoju-auchan-polska-2011>.
27. *Handel wewnętrzny w Polsce w 2007 roku. Raport roczny*, IBRKiK, Warszawa 2008. ISSN 1899-7988.
28. *Marki własne w Polsce: szersza oferta, lepsza jakość* [online, dostęp 7.04.2009], PMR Publications, 2008. Dostępny w Internecie: <http://www.pmrpublications.com/press-releases/102/marki-wlasne-w-polsce-szersza-oferta-lepsza-jakosc>.

29. Anagnostopulu A., *Sieci handlowe stawiają na własne marki* [online, dostęp 10.06.2009], money.pl, 27.11.2008. Dostępny w Internecie: <http://www.money.pl/gospodarka/raporty/artykul/sieci;handlowe;stawiaja;na;wlasne;marki,42,0,385322.html>.
30. *W 2013 r. rynek marek własnych w Polsce może osiągnąć wartość 47 mld zł* [online, dostęp 20.10.2012], PMR/portalspozywczy.pl, 12.10.2011. Dostępny w Internecie: <http://www.portal-spozywczy.pl/handel/wiadomosci/w-2013-r-rynek-marek-wlasnych-w-polsce-moze-osiagnac-wartosc-47-mld-zl,58739.html>.
31. *Podsumowanie działalności Carrefour Polska w 2005 roku*, Informacja Prasowa z 14 grudnia 2005 r. [online, dostęp 12.10.2011]. Dostępny w Internecie: <http://prnews.pl/marketing-i-pr/podsumowanie-dzialalnosci-carrefour-polska-w-2005-roku-21686/komentuj/>.
32. *Intermarché siecią detaliczną roku* [online, dostęp 24.06.2011]. Intermarché – Aktualności, 11.04.2011. Dostępny w Internecie: <http://www.intermarche.pl/serwis,aktualnosc,221,2.html>.
33. Mażur D., *Handel tradycyjny trzyma się mocno* [online, dostęp 20.10.2012], Retailnet – Portal Centrów Handlowych, 17.09.2010. Dostępny w Internecie: <http://retailnet.pl/2010/09/17/handel-tradycyjny-trzyma-sie-mocno/>.
34. Łobjko S., *Wykorzystanie kosztów transakcyjnych jako czynnika rozwoju przedsiębiorstw sieciowych* [online, dostęp: 12.06.2011], Szkoła Główna Handlowa, Referaty przesłane na konferencję 9 grudnia 2010 r. Dostępny w Internecie: http://www.sgh.waw.pl/katedry/karik/Referat20/S_Lobjko_Wykorzystanie_kosztow_transakcyjnychw_przeds_sieciowych.doc.

Development of the FMCG market structure – transaction cost theory approach

S u m m a r y: Entering into a transaction always incurs various transaction costs which are comparable to the ‘friction forces’ in a physical system. However, economists tend to direct comparatively little attention to transaction costs, even when devising rigorous economic models, which considerably limits their practical use.

The article outlines the essence and origins of transaction costs, assets specificity in the sphere of exchange and their impact on shaping the trade pattern. There is also presented the problem of the market structure being shaped by concentration which manifests itself in equity investments leading to the increasing number of trade networks and middle sized stores. Trade development results in appearance of mega stores located usually in the suburbs of towns. They are surrounded by shopping centres whose offer is more attractive than that of shopping centres located in town centres. This leads to changes of location value and incurs substantial capital outlays which include also current operating expenses. The article addresses also the dilemma of choice between organising transactions inside companies, through network structures or through the market. The development of network links and own brands stimulates establishing partner relationships with suppliers of goods in order to lower the control costs, which is currently observed on the Polish market. The article also indicates the role of specific assets in shaping certain structures in the sphere of exchange (controlled shopping centres, franchising, long-term contracts with suppliers of goods) and presents trends shaping the structures of Polish FMCG market the majority of which is controlled by foreign trade networks.

Key words: transaction costs, transaction costs theory, trade, retailers, FMCG
