

Barbara Borusiak

Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego



Wydawnictwo
Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU

Barbara Borusiak

Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego



Poznań 2008

Komitet Redakcyjny

*Ryszard Barczyk, Elżbieta Golembaska, Andrzej Korzeniowski, Emil Panek,
Marek Ratajczak (przewodniczący), Jerzy Schroeder (sekretarz), Antoni Sobczak*

Recenzent

Marian Strużycki, Andrzej Szromnik

Projekt okładki

Piotr Gołębnik

Redakcja i korekta

Zofia Mikołajewska

© Copyright by Akademia Ekonomiczna w Poznaniu
Poznań 2008

ISBN 978-83-7417-333-9

WYDAWNICTWO AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

61-895 Poznań, ul. Powstańców Wielkopolskich 16

tel. 061 854 31 54, 061 854 31 55, fax 061 854 31 59

www.wydawnictwo-ae.pl; e-mail: info@wydawnictwo-ae.pl

Adres do korespondencji: 60-967 Poznań, al. Niepodległości 10

ZAKŁAD GRAFICZNY AKADEMII EKONOMICZNEJ W POZNANIU

61-896 Poznań, ul. Towarowa 53

tel. (061) 854-38-05, 854-38-06, e-mail: zgac@novcil.ae.poznan.pl

Spis treści

Wstęp	7
--------------------	---

1. Konceptualizacja przedsiębiorstwa handlu detalicznego	15
---	----

1.1. Multidyscyplinarne podejście do badania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna	15
1.2. Geneza handlu i nauki o handlu	28
1.3. Podstawy wyodrębnienia przedsiębiorstwa handlowego	31
1.3.1. Podejścia badawcze do wyodrębnienia handlu instytucjonalnego ..	31
1.3.2. Przesłanki wyodrębnienia handlu według teorii cyrkulacji/reprodukcyjnej	35
1.3.3. Usługowa teoria handlu	36
1.3.4. Funkcjonalna teoria handlu	38
1.3.5. Przesłanki istnienia przedsiębiorstw handlowych według teorii kosztów transakcyjnych	41
1.4. Cechy konstytutywne przedsiębiorstwa handlu detalicznego	57

2. Imperatyw wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego	64
---	----

2.1. Wzrost w systemie celów działania przedsiębiorstwa	64
2.1.1. Cele działania przedsiębiorstwa	64
2.1.2. Podejście menedżerskie do definiowania celów działalności ..	70
2.2. Wzrost a rozwój przedsiębiorstwa	78
2.3. Pomiar wzrostu wielkości przedsiębiorstwa handlu detalicznego	82
2.4. Przesłanki wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego	85
2.4.1. Natura efektu skali w handlu detalicznym	85
2.4.2. Konsekwencje teorii siły przeciwważnej J.K. Galbraitha dla efektu skali w handlu	91
2.4.3. Wzrost przedsiębiorstw handlowych w ujęciu teorii gier	93
2.5. Potencjalne kierunki wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego ..	96

3. Wzrost przedsiębiorstwa handlu detalicznego w wymiarze przestrzennym	105
3.1. Przestrzenny zasięg działania przedsiębiorstwa handlu detalicznego – cechy szczególne	105
3.2. Konceptualizacja internacjonalizacji w sektorze handlu detalicznego	107
3.3. Teoretyczne uzasadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa handlu detalicznego	120
3.4. Motywy internacjonalizacji w handlu detalicznym	131
3.5. Analiza prawidłowości przestrzennych procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego	140
4. Wzrost przedsiębiorstwa handlu detalicznego w wymiarze produktowym	168
4.1. Istota produktu przedsiębiorstwa handlu detalicznego	168
4.2. Typologia formatów w handlu detalicznym	172
4.3. Teorie zmienności formatu punktu sprzedaży	197
4.3.1. Typy teorii	197
4.3.2. Teorie cykliczności	199
4.3.3. Teorie konfliktu	204
4.3.4. Teorie środowiskowe	208
4.3.5. Teorie zintegrowane	209
4.4. Produkt handlu w ujęciu portfelowym	214
4.5. Etapy wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego w wymiarze produktowym	219
5. Modele wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego – ujęcie zintegrowane	237
5.1. Prawidłowości wzrostu produktowo-przestrzennego przedsiębiorstwa	237
5.2. Dwuwymiarowa analiza alternatywnych modeli wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego	251
5.3. Ekonometryczne modele wzrostu detalistów	256
5.3.1. Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego wyróżnionych ze względu na region pochodzenia	256
5.3.2. Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego wyróżnionych ze względu na przedmiot obrotu	265

Zakończenie	269
Aneks	277
Bibliografia	303
Spis rysunków	315
Spis wykresów	316
Spis tabel	317

Wstęp

Sektor handlu detalicznego w relatywnie krótkim czasie przeszedł ogromne przeobrażenia. Z działu gospodarki narodowej – w sensie funkcjonalnym – postrzeganego służebnie i drugorzędnie, w aspekcie podmiotowym – rozdrobnionego, składającego się z jednostek o niskim potencjale ekonomicznym, wykształcił się sektor o znacznym stopniu koncentracji techniczno-organizacyjnej i kapitałowej, coraz częściej mający władzę nad innymi uczestnikami kanałów dystrybucji¹. Szczególne cechy tego sektora wynikają z przedmiotu działalności podmiotów go tworzących, którym jest zawodowe pośredniczenie w obrocie towarowym, cech produktu (jest nim usługa), kluczowych kompetencji (polegających na obsłudze dużej liczby nabywców indywidualnych) oraz wzrostowej fazy cyklu życia. Ta ostatnia cecha sprawia, że zwiększanie skali działania jest w wypadku przedsiębiorstw handlu detalicznego powszechnie obserwowane. Przejawia się to w tworzeniu podmiotów (bardzo różnorodnych z punktu widzenia form organizacyjno-prawnych), grupujących sieci sklepów różnego rodzaju, których zasięg działania jest międzynarodowy.

Podstawowym problemem, analizowanym w niniejszej pracy, są sposoby wzrostu rozumianego jako zwiększenie skali działalności przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Na zagadnienie to można spojrzeć z dwóch punktów widzenia². Po pierwsze możliwe jest rozważanie metody zwiększania potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa, która w zależności od przyjętych kryteriów wyróżnienia może przybrać postać wewnętrznej lub zewnętrznej, kooperacyjnej lub kapitałowej. W tym wypadku analiza dotyczy wyboru źródeł zasileń przedsiębiorstwa: czy będą to wyłącznie źródła wewnętrzne czy także zewnętrzne (które można różnicować ze względu na charakter oraz skalę przepływów i wyodrębnić na przykład fuzje, przejęcia, franchising). Po drugie zwiększanie skali działania może odbywać się

¹ J. Corstjens, M. Corstjens, *Store Wars. The Battle for Mindspace and Shelfspace*, J. Wiley & Sons 1999, s. 97.

² Rozróżnienie tych dwóch punktów widzenia może się wydawać nieco sztuczne, ponieważ silnie się zazębiają i wzajemnie warunkują. Stąd zasadne wydaje się wyodrębnienie, co najwyżej, różnych punktów widzenia na ten sam (w istocie rzeczy) problem – jak ma przebiegać ekspansja.

poprzez modyfikacje rynkowego pola działania, zdefiniowanego w kategoriach przedmiotu i przestrzeni prowadzenia działalności. Drugi punkt widzenia został uwzględniony w pracy, co oznacza, że skoncentrowano się na rynkowych aspektach procesu wzrostu.

Głównym celem pracy jest skonstruowanie modeli (opisowych zweryfikowanych ekonometrycznie), prezentujących mechanizm wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego, uwzględniający dwa podstawowe sposoby: zwiększanie przestrzennego zasięgu działania oraz dywersyfikację produktową. Tak zdefiniowany cel główny upoważnia do wskazania celów szczegółowych, zdefiniowanych na płaszczyźnie teoretycznej i empirycznej.

Cele wyróżnione na płaszczyźnie teoretycznej:

- wyjaśnienie przyczyn wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego, ze szczególnym uwzględnieniem siły i natury efektu skali w detalu,
- zdefiniowanie pojęcia produkt w odniesieniu do przedsiębiorstwa handlu detalicznego,
- określenie uwarunkowań zmienności formatu³ (na bazie teorii zmienności formatów) handlu detalicznego,
- zdefiniowanie istoty i elementów procesu internacjonalizacji w odniesieniu do handlu detalicznego,
- wskazanie na przesłanki procesu internacjonalizacji,
- skonstruowanie modelu opisowego procesu wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego.

Na płaszczyźnie empirycznej określono następujące cele:

- zbadanie prawidłowości procesu internacjonalizacji detalistów w aspekcie przestrzennym,
- określenie prawidłowości w zakresie tworzenia portfela produktowego detalistów,
- określenie siły i natury związku pomiędzy przestrzennym zasięgiem działania i poziomem obrotów oraz pomiędzy konstrukcją portfela produktowego i wielkością obrotów (z uwzględnieniem czynników różnicujących) – skonstruowanie ekonometrycznych modeli wzrostu.

Podstawowa teza, jaką przyjęto w pracy, jest następująca: głównym celem działania przedsiębiorstwa handlu detalicznego jest wzrost sprzedaży, w przedsiębiorstwach tych występuje imperatyw (wewnętrzny przymus) wzrostu. Do takiego stwierdzenia uprawnia:

³ Format jest jednym z kluczowych pojęć używanych w pracy. Jego szczegółowa charakterystyka jest zawarta w czwartym rozdziale. Syntetycznie rzecz ujmując, można stwierdzić, że format oznacza określony sposób prowadzenia sprzedaży detalicznej zarówno w postaci stacjonarnej, jak i niestacjonarnej (inaczej typ, rodzaj punktu sprzedaży, w szczególności sklepu).

- siła i natura efektu skali obserwowanego w przedmiotowym sektorze z uwzględnieniem odrębności charakterystyki efektu skali w handlu w porównaniu z przemysłem, gdzie wzrost skali działania może prowadzić do upraszczania produktów i homogenizacji oferty lub konieczności przekroczenia barier kluczowych kompetencji – oba te przypadki stanowią zagrożenia, w przypadku handlu nie tak silne; dodatkowo można obserwować swoiste „wymuszanie” efektu skali przez nabywców, którzy oczekują niskiego poziomu cen (rozwój kategorii nabywców nazywanych *smart shoppers*) z jednej strony, a z drugiej – rozwijania oferty w ramach jednego formatu⁴ (poszerzania lub pogłębiania asortymentu albo jednego i drugiego),
- obserwowana faza cyklu życia sektora handlu detalicznego (szczególnie na tle cyklu życia przemysłu); można odnieść wrażenie, że przemysł (wytwórczość materialna realizowana w skali masowej) generalnie znajduje się w fazie dojrzałości, świadczy o tym silny imperatyw obniżki kosztów (będący pochodną wykorzystywania ceny jako podstawowego narzędzia walki konkurencyjnej) – wskazuje na to bardzo wiele nowoczesnych koncepcji zarządzania: od *lean management* przez *business process reengineering* po eksternalizację i koncepcję przedsiębiorstwa fraktalnego; dynamiczny wzrost skali działania przedsiębiorstw przemysłowych w przeszłości spowodował powstanie tzw. nurtu menedżerskiego w teorii przedsiębiorstwa, według koncepcji tego nurtu właśnie maksymalizacja sprzedaży jest głównym celem działania przedsiębiorstwa (adekwatnym do etapu wzrostu), ponieważ z jednej strony dobrze ilustruje skalę działania, z drugiej natomiast – technokracja (specjaliści w organizacji – menedżerowie są najbardziej zainteresowani wykazaniem swojej niezbędności w organizacji)⁵, a jest ona tym większa, im większe jest przedsiębiorstwo; jeśli zatem menedżerowie pełnią władzę, będą dążyć do zwiększenia skali działania.

Detaliści podobny etap rozwoju do osiągniętego przez przemysł uzyskali dopiero kilkadziesiąt lat później⁶.

⁴Przeświadczenie klientów, że duży wybór jest lepszy niż mały, być może powstaje w pewnym stopniu w efekcie stymulacji realizowanej przez duże przedsiębiorstwa handlowe. Klient zyskuje możliwość większego wyboru, ale jednocześnie staje wobec bardziej złożonego problemu decyzyjnego (wobec wielości możliwości), jest narażony na większą skalę zakupów impulsowych i, paradoksalnie, na większą czasochłonność procesu zakupu (po uwzględnieniu czasu podróży do i ze sklepu oraz wielkości powierzchni sprzedażowej, którą powinien obejść).

⁵Zasadniczo powinni być zainteresowani realizacją celów właściciela, czyli maksymalizacją zysku, ale zgodnie z ustaleniami teorii agencji, rezygnacja właściciela z funkcji zarządzania skutkuje ograniczeniem możliwości kontroli efektów działalności i w rezultacie brakiem tożsamości celów właściciela i celów menedżera.

⁶Znamienne jest, że od 1955 roku Forbes publikuje zestawienia największych firm amerykańskich, a dopiero od 1995 roku umieszcza na tej liście detalistów (*notabene* w rankingu z roku 1995 Wal-Mart zajął czwartą pozycję).

Szczególnie silny wzrost przedsiębiorstw handlu detalicznego obserwowany jest od około 10 lat. Efekt ten wyjaśnia także teoria siły przeciwważnej Galbraitha, która wskazuje na to, że wzrost detalistów jest indukowany wzrostem organizacji przemysłowych. Należy także dodać, że zwyżka sprzedaży będąca nadrzędnym celem działania przedsiębiorstwa handlu detalicznego nie pozostaje w sprzeczności z koncepcją *value based management*, przyjmującą, że uniwersalnym celem przedsiębiorstwa jest wzrost jego wartości. W przypadku sektora handlu zdolność do generowania przychodów jest podstawowym determinantem wartości przedsiębiorstwa. Ekspozowanie tej ostatniej jest rezultatem silnego uwzględniania interesów inwestorów, oczekujących satysfakcjonującej stopy zwrotu. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że źródłem wartości przedsiębiorstwa handlowego jest pozytywna rynkowa weryfikacja wartości oferty, której dowodem jest wartość sprzedaży produktów⁷.

Główne hipotezy przyjęte w pracy:

- Istnieje pozytywny związek między przestrzennym zasięgiem działania i stopniem dywersyfikacji produktowej a poziomem obrotów detalisty.
- Siła tego związku jest uzależniona od rodzaju przedsiębiorstwa handlu detalicznego (głównie regionu jego pochodzenia i przedmiotu obrotu, co znajduje odzwierciedlenie w prowadzonych formatach).
- Między obu wymiarami wzrostu istnieje sprzężenie zwrotne:
 - zwiększanie przestrzennego zasięgu działania (w szczególności internacjonalizacja) wywołuje zmiany w portfelu formatów,
 - pierwotna domena działalności (wyjściowy format) ma wpływ na zakres i przebieg procesu zwiększania przestrzennego zasięgu działalności.

W niniejszej publikacji skoncentrowano się na analizie przedsiębiorstw handlu detalicznego, których przedmiotem obrotu są dobra konsumpcyjne. Zakres czasowy rozważań obejmuje lata 1999–2005. Jest to okres nasilonych zmian w zakresie skali działania przedsiębiorstw handlu detalicznego.

Jeśli chodzi o źródła danych empirycznych, wykorzystano dane wtórne, pochodzące z dwóch źródeł:

- Zestawienia największych detalistów świata Top Global Retailers publikowane przez amerykańskie czasopismo „Stores” za lata 1999–2005. Lista ta zawierała początkowo 200 największych przedsiębiorstw handlu detalicznego, a od 2003 roku – 250. Obejmuje ona nieznaczny odsetek ogólnej liczby przedsiębiorstw handlu detalicznego na świecie, ale firmy tam notowane realizują aż około 33% światowych obrotów handlu detalicznego. Wybór tego źródła wynika z założenia,

⁷ P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 24, oraz R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 46.

że proces wzrostu (w całej jego złożoności) najpełniej daje się obserwować w przedsiębiorstwach największych, które liczne etapy wzrostu już zrealizowały i osiągnęły wysokie obroty, co pośrednio dowodzi skuteczności zastosowanych rozwiązań.

- Sprawozdania finansowe największych detalistów świata publikowane (z pewnymi wyjątkami) na korporacyjnych stronach internetowych.

Podstawową metodą zastosowaną w książce jest modelowanie⁸, oparte głównie na paradygmacie interpretatywnym. Przyjmując, że model może oznaczać odwzorowanie albo wzorzec, wybrano pierwsze znaczenie, co oznacza, że model jest konkretnym obrazem badanych zjawisk. Budowa modelu obejmuje dwa podstawowe etapy działania:

- konceptualizację modelu,
- formalizację modelu.

Konceptualizacja modelu polega na wprowadzeniu podstawowych pojęć, stanowiących tzw. schemat identyfikacyjny systemu (w tym wypadku procesu wzrostu przedsiębiorstwa). Pojęcia te nazywane są jednostkami analizy stanu systemu. Na tym etapie została wykorzystana metoda dedukcyjnego formułowania wniosków.

⁸ Metoda modelowania sięga czasów starożytnych. Stwierdzenie, że zrozumieć zjawisko to zbudować jego model, stanowi uogólnienie wielowiekowych badań naukowych i jest jednocześnie przesłanką podjęcia dociekań we wskazanym tytule obszarze. Istnieje wiele definicji pojęcia model. Poniżej przedstawiono tylko wybrane:

- modele są przedstawieniami stanów przedmiotów lub zdarzeń; prostota modeli w porównaniu z rzeczywistością wynika stąd, że uwzględniają one tylko te własności rzeczywistości, które są w danym przypadku istotne (R.L. Ackoff),
- model jest to opis zasadniczych cech istniejącego lub projektowanego układu, dostarczający wiedzy o nim w formie użytecznej (P. Eykhoff),
- modele w ich najszerszym znaczeniu mogą być uważane za abstrakcje z rzeczywistości, których celem jest wprowadzenie pojęciowego porządku do złożonego otoczenia. (A. Rappaport),
- modelem pewnego zjawiska (ze względu na pewną rozważaną własność czy zbiór własności tego zjawiska) jest jego opis w terminach pewnych elementów składowych i związków między nimi, spełniający wymóg adekwatnego wyjaśnienia badanej własności czy ich zespołu (S. Nowak).

Wszyscy autorzy podkreślają, że podstawową relacją zachodzącą pomiędzy oryginałem a modelem jest relacja podobieństwa. Najczęściej model konstruowany jest jako homomorficzny obraz całości obiektu (jeśli każda cecha jednego systemu ma swój odpowiednik w drugim systemie, lecz nie na odwrót, to system drugi jest homomorficznym obrazem systemu pierwszego i może być rozpatrywany jako jego uproszczony model). Model jako narzędzie poznania pełni wiele ważnych funkcji, wśród których na pierwszym miejscu w tej pracy należy postawić funkcję abstrahowania (która pozwala na uproszczenie badanego obiektu, na uniknięcie nadmiernego skomplikowania i uwolnienie się od nieistotnych, przypadkowych oddziaływań) oraz funkcję interpretacji i wyjaśniania naukowego.

Formalizacja odnosi się do użycia odpowiedniej formy opisu zależności między przyjętymi jednostkami analizy stanu systemu, w tym wypadku zastosowano modelowanie ekonometryczne (do skonstruowania modelu zastosowano metodę regresji).

Zamiarem badawczym jest budowa modelu funkcjonalnego (tzn. takiego, w jakim uwaga jest ukierunkowana na zachowanie obiektu jako całości na tle warunków zewnętrznych). Spośród dwóch kategorii modeli funkcjonalnych wybrano model eksplanacyjny, czyli ten, który został sformułowany po to, aby wyjaśnić pewne zaobserwowane własności tego systemu jako całości. Aby spełniony był schemat eksplanacji funkcjonalnej, model musi być następnie zweryfikowany, czyli trzeba stwierdzić, że elementy i relacje założone dla wyjaśnienia danej własności rzeczywiście występują w danym systemie. W tym celu zastosowano metodę modelowania ekonometrycznego. Dzięki temu koncept, któremu nadano postać modelu opisowego, zostaje zweryfikowany ilościowo, aby ustalić, czy proponowane modele wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego znajdują statystyczne potwierdzenie. Oznacza to, że rozważania wpisują się w nurt behawioralny, którego przedmiotem zainteresowania nie jest, jak być powinno (nurt normatywny), ale jak jest.

Do analizy danych w niniejszej rozprawie wykorzystano także analizę przypadków, hierarchiczną analizę skupień – metodę Warda (do oceny podobieństwa krajów), analizę trendu oraz analizę współzależności (przeprowadzoną za pomocą współczynnika korelacji Pearsona).

Książka składa się z pięciu rozdziałów. Rozważania prowadzone w pierwszym rozdziale dotyczą zagadnień o charakterze ontologicznym, ich celem jest wyjaśnienie natury przedsiębiorstwa handlu detalicznego jako przedmiotu badań i jednostki analizy. Potrzeba zdefiniowania przedsiębiorstwa handlu detalicznego wynika ze zróżnicowania i ewolucji jego form, a także pojawiania się podmiotów, których model biznesu opiera się na integracji funkcji produkcji i handlu. Punktem wyjścia jest z jednej strony identyfikacja podstawowych atrybutów przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem celu jego funkcjonowania, z drugiej – teorii handlu (teoria cyrkulacji, usługowa, funkcjonalna oraz teoria kosztów transakcyjnych). Na tej podstawie określono cechy uznane za konstytuujące przedsiębiorstwo handlu detalicznego.

Celem rozważań w drugim rozdziale jest pokazanie przyczyn i kierunków wzrostu skali działania przedsiębiorstw handlu detalicznego. Problem ten wymaga zwrócenia uwagi na usytuowanie wzrostu w systemie celów przedsiębiorstwa, określenia relacji między wzrostem i rozwojem, przedstawienia możliwości pomiaru wzrostu i w szczególności teoretycznego uzasadnienia konieczności wzrostu, które jest upatrywane w teorii siły przeciwważnej oraz teorii gier. Poza tym w drugim rozdziale omówiono wymiary wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego, czyli produkt i przestrzenny zasięg działania.

Trzeci rozdział dotyczy wzrostu przedsiębiorstwa w wymiarze przestrzennym, ze szczególnym uwzględnieniem zjawiska internacjonalizacji. Przede wszystkim dokonano konceptualizacji pojęcia „internacjonalizacja” w sektorze handlu detalicznego, następnie przedstawiono sposoby objaśniania procesu internacjonalizacji z uwzględnieniem motywów internacjonalizacji. Przeprowadzono także analizę procesu umiędzynarodowienia przedsiębiorstw handlowych: od ustalenia poziomu internacjonalizacji (mierzonego liczbą krajów prowadzenia działalności) i określenia tendencji jego zmian, poprzez zdefiniowanie prawidłowości związanych z wchodzeniem na kolejne rynki (ze szczególnym uwzględnieniem podobieństwa krajów, na rynki których wchodzi przedmiotowe przedsiębiorstwa). W rozdziale tym przeanalizowano także wybrane przypadki przedsiębiorstw zaawansowanych w procesie internacjonalizacji.

W czwartym rozdziale skoncentrowano się na drugim z postulowanych wymiarów wzrostu, czyli produkcie. Wymagało to zdefiniowania istoty produktu przedsiębiorstwa handlowego, za którego zagregowaną i zestandaryzowaną formę przyjęto format punktu sprzedaży. Następnie przeprowadzono typologię oraz charakterystykę głównych formatów występujących w handlu detalicznym. Ze względu na to, że format, podobnie jak każdy produkt, podlega ewolucji, zaprezentowano wyjaśniające to zjawisko teorie: cykliczności, środowiskowe, konfliktu oraz mieszane. Wskazanie na zmienność formatu stanowiło jednocześnie asumpt do zastosowania portfelowego podejścia do produktu sektora handlu detalicznego. W ostatniej części czwartego rozdziału przeprowadzono analizę portfeli wybranych przedsiębiorstw.

W piątym rozdziale zastosowano podejście zintegrowane, czyli uwzględniające oba kierunki wzrostu – produkt oraz przestrzeń. Jego rezultatem jest zaproponowanie modeli wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego, sformalizowanych metodą modelowania ekonometrycznego (przeprowadzonego za pomocą analizy regresji).

1. Konceptualizacja przedsiębiorstwa handlu detalicznego

1.1. Multidyscyplinarne podejście do badania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo jako kategoria ekonomiczna

Kategoria przedsiębiorstwa jest jednym z podstawowych elementów modelu pojęciowego stosowanego w pracy. Niezbędne jest, w związku z tym, przyjęcie założeń co do istoty i sposobu pojmowania pojęcia przedsiębiorstwo, szczególnie jeśli wziąć pod uwagę brak jednoznacznego sposobu definiowania przedsiębiorstwa i jednolitej, pełnej teorii przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo jest przedmiotem zainteresowań wielu dyscyplin naukowych (ekonomii, prawa, nauki organizacji i zarządzania, socjologii, cybernetyki, etyki), co stanowi potwierdzenie jego złożoności. W tych dyscyplinach rozwinęły się, stosownie do celów badawczych, aparatu pojęciowego i metodyki, wyspecjalizowane poglądy stanowiące o wieloaspektowości pojmowania przedsiębiorstwa¹. Nie oznacza to jednak, że można mówić o pełnym rozpoznaniu cech przedsiębiorstwa. Istnieją (także w sektorze handlu) podmioty, które trudno jednoznacznie klasyfikować (z prawnego punktu widzenia są to odrębne przedsiębiorstwa, tworzące koncern, podczas gdy z ekonomicznego – stanowią całość). Problem ten w największym stopniu dotyczy przedsiębiorstw zdywersyfikowanych przedmiotowo i terytorialnie, gdzie poszczególne części przedsiębiorstwa zyskują status wyodrębnionych osób prawnych, wszystkie jednak są zarządzane przez jeden ośrodek władzy.

Tym co utrudnia definiowanie przedsiębiorstwa jest z całą pewnością istnienie silnie zróżnicowanych form przedsiębiorstw, przy czym ta różnorodność implikuje zróżnicowane zasady działania. Mechanizmy działania małego przedsiębiorstwa są zasadniczo inne niż wielkiej międzynarodowej korporacji². Zróżnicowanie to rzu-

¹ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo jako przedmiot badań w naukach ekonomicznych – aspekty metodologiczne*, w: *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 58.

² J.K. Galbraith, *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*. PWE, Warszawa 1991, s. 301-302.

tuje na najbardziej konstytutywny element przedsiębiorstwa – cel jego działania, który przestał być jednoznacznie kojarzony z maksymalizacją zysku. Różnorodność celów w dużym stopniu wynika także ze zwiększenia liczby podmiotów, które mają wpływ na nie, ale także na sposób jego funkcjonowania, oprócz tradycyjnych: właścicieli, menedżerów i pracowników, pojawiają się także takie, jak: nabywcy, dostawcy, konkurenci, politycy różnych szczebli, lokalne społeczności, organizacje społeczne itd.

Dodatkowo należy stwierdzić, że granice przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej rozmyte, co wynika w dużej mierze z przewartościowania podejścia do zasobów przedsiębiorstwa i sposobu ich zorganizowania. Tradycyjne rozumienie zasobów (obecne w prawnej identyfikacji przedsiębiorstwa) opiera się na prawie własności składników majątku przedsiębiorstwa. W nowoczesnym rozumieniu zasobami nie są tylko te elementy, do których przedsiębiorstwo posiada tytuł własności, ale także te, do których przedsiębiorstwo ma dostęp lub może sprawować nad nimi kontrolę³. Oznacza to, że coraz trudniej wyodrębnić przedsiębiorstwo ze względu na zasoby. Podobnie jest, jeśli przyjąć za wyróżnik przedsiębiorstwa wyodrębnienie organizacyjne – wymogiem współczesności staje się elastyczność, która może przyjąć postać adhokracji, bazującej nie na standaryzacji rozwiązań, a na wzajemnym dostosowywaniu jako mechanizmie koordynacji.

Przedsiębiorstwo powstało na określonym etapie rozwoju gospodarczego. Nie było znane ani w starożytności, ani w średniowieczu, kiedy wprawdzie istniały jednostki gospodarcze zajmujące się przetwarzaniem zasobów, ale nie miały one atrybutów przedsiębiorstwa w dzisiejszym rozumieniu. Przedsiębiorstwa zaczęły powstawać jednocześnie z upowszechnianiem stosunków towarowo-pieniężnych. Ich rozwój wraz z postępem technicznym doprowadził do tzw. rewolucji przemysłowej. Przekształcanie się manufaktur w fabryki nastąpiło pod koniec XVIII wieku najpierw w Anglii, następnie w innych krajach europejskich i w Stanach Zjednoczonych, gdy pracę ręczną zaczęto zastępować pracą maszynową. Ogromne przyspieszenie rozwoju przedsiębiorstw przemysłowych nastąpiło w drugiej połowie XIX wieku, gdy maszyny parowe zastąpiono maszynami napędzanymi energią elektryczną⁴. W czasach współczesnych przedsiębiorstwo uważane jest za jeden z największych wynalazków ludzkości, narzędzie organizacji zbiorowego wysiłku, dzięki któremu dokonał się (i stale się dokonuje) skok cywilizacyjny. Jest to wynalazek społeczny, który pozwolił zaistnieć wynalazkom technicznym w skali

³ Według E.T. Penrose zasób to wiązka określonych usług, które jest on w stanie świadczyć przedsiębiorstwu, według Ch. Olivera zasoby można definiować jako czynniki wejściowe kontrolowane i używane przez przedsiębiorstwo w celu realizacji strategii (R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 93).

⁴ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*. PWE, Warszawa 2006, s. 14-15.

masowej (a niejednokrotnie zaistnieć w ogóle)⁵. Rozwój tej formy, która znacząco wpłynęła na zmianę kształtu cywilizacji, zmusił badaczy do uzyskiwania odpowiedzi na pytania o istotę przedsiębiorstwa i mechanizmy jego funkcjonowania. Powstały liczne szkoły, zajmujące się problematyką przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę podział przedmiotu badań w nauce, można stwierdzić, że podstawową dyscypliną nauki, w której powinien istnieć wewnętrznie spójny system twierdzeń opisujących przedsiębiorstwo, jest ekonomia badająca gospodarkę i podmioty w niej działające. Takiego opisu jednak nie ma, są za to równoległe próby budowania odrębnych teorii⁶. Główny, neoklasyczny nurt ekonomii⁷ zajmuje się przedsiębiorstwem w niewielkim stopniu⁸, przyjmując, że jest to „czarna skrzynka” – organizacja, która kupuje czynniki produkcji, przekształca je za pośrednictwem procesu wytwarzania i sprzedaje produkt, będący efektem tych działań⁹ – opisywana w kategoriach efektywności użycia danych zasobów, a więc różnicy między nakładami i efektami¹⁰. Neoklasyczna teoria firmy opiera się na następujących założeniach¹¹:

- Przedmiotem badania jest zachowanie się podmiotów gospodarczych na rynku, który jest rozumiany jako miejsce konfrontacji podaży i popytu.
- Przedsiębiorstwo utożsamiane jest z jednoosobowym właścicielem–decydem. Nie są brane zachowania innych grup współtworzących przedsiębiorstwo.
- Przedsiębiorca zachowuje się w sposób doskonale racjonalny (rozpoznaje wszystkie możliwe rozwiązania sytuacji, dysponuje – za darmo – wszelkimi informacjami służącymi do ich oceny, potrafi sformułować kryteria wyboru i na ich podstawie wybrać najlepsze rozwiązanie). Koszty zarządzania i uczestniczenia w wymianie nie są brane pod uwagę.

⁵ Ibidem, s. 14, oraz *Największe firmy USA i fundamenty ich osiągnięć*, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 5, s. 10.

⁶ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 25.

⁷ Utożsamiany przez niektórych z mikroekonomią – por. R. Coase, *The New Institutional Economics*, „American Economic Review” vol. 88, 1998, no. 2, s. 72.

⁸ Jak zwraca uwagę T. Gruszecki, przedsiębiorstwo jest przedmiotem refleksji naukowej w znacznie mniejszym zakresie niż inne podmioty gospodarki: gospodarstwa i państwo.

⁹ E. Czarny, J. Miroński, *Alternatywne wizje przedsiębiorstwa w teorii mikroekonomii i nauce o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe nr 17, Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 146.

¹⁰ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 57.

¹¹ W. Otta, *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1986, s. 10-11.

- Celem przedsiębiorstwa jest maksymalizacja zysku.
- Przedsiębiorstwo dąży do utrzymania równowagi wewnętrznej, punktem równowagi jest taka wielkość produkcji, która doprowadza do zrównania marginalnych kosztów i cen.

Przedstawiciele szkoły neoklasycznej przesadzającej o mikroekonomicznym sposobie przedstawiania przedsiębiorstwa nie zajmują się procesami zachodzącymi wewnątrz. Jeśli wskazuje się na zachowania przedsiębiorstw, to w kontekście strukturalnie opisanego rynku (od konkurencji doskonałej po monopol). Neoklasyczna wizja przedsiębiorstwa jest przedmiotem krytyki z wielu powodów. Jednym z nich jest wskazywanie na maksymalizację zysku jako uniwersalny cel działania przedsiębiorstwa. Niektórzy autorzy mówią o zysku satysfakcjonującym, jeszcze inni o bezpieczeństwie jako funkcji celu, który maksymalizuje przedsiębiorstwo¹². Oznacza to konieczność wskazania na inne cele przedsiębiorstwa. Upowszechnienie mechanizmu ciągłej wyceny wartości przedsiębiorstwa oraz ograniczenie barier przepływu kapitału spowodowało, że ten dotąd podstawowy cel, często uważany za konstytutywny, może być przyjmowany raczej jako cel w przypadku analizy jedno- niż wielo-okresowej¹³. Przedmiotami krytyki są ponadto założenia o pełnym, darmowym dostępie do informacji, doskonałej racjonalności przedsiębiorcy-decydenta, nieuwzględnianie strukturalnego i relacyjnego aspektu przedsiębiorstwa oraz jego wpływu na efekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, abstrahowanie od złożoności procesu decyzyjnego jaki zachodzi w przedsiębiorstwie, szczególnie gdy ośrodki decyzyjne są mnogie, założenie o doskonałej konkurencji, która w większości branż nie występuje. H. Demsetz zwraca jednak uwagę¹⁴ (nie negując zasadności krytyki), że celem teorii neoklasycznej było nie tyle wyjaśnienie dlaczego istnieją przedsiębiorstwa, ale jak przebiega alokacja zasobów w gospodarce rynkowej, bazującej na mechanizmie cenowym. Uwaga badaczy nie jest skoncentrowana na przedsiębiorstwach, które są traktowane jako jedne z głównych (oprócz gospodarstw domowych) uczestników rynku, ale na związkach między nimi. W odniesieniu do przedsiębiorstwa oznacza to wskazanie przyczyn podjęcia produkcji na potrzeby innych podmiotów, co oznacza, że teoria ta wyjaśnia, dlaczego samowystarczalność jest zastępowana przez specjalizację. Ponadto teoria neoklasyczna, mimo swoich niedostatków, stała się punktem wyjścia do stworzenia nowych koncepcji właśnie poprzez chęć wyjaśnienia luk wiedzy, które pozostawiła¹⁵.

¹² P. Banaszyk, *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 22.

¹³ E. Czarny, J. Miroński, *Alternatywne wizje przedsiębiorstwa*, s. 149.

¹⁴ H. Demsetz, *The Firm in Economic Theory: A Quiet Revolution*, „American Economic Review” vol. 87, 1997, no. 2, s. 426-429.

¹⁵ M. Gorynia, *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, „Ekonomista” 2000, nr 2, s. 182.

Właśnie te niedostatki i upraszczające założenia spowodowały powstanie licznej grupy alternatywnych teorii przedsiębiorstwa (na gruncie ekonomii), wśród których do najbardziej istotnych zaliczane są¹⁶:

- teorie nurtu menedżerskiego,
- teoria agencji,
- teoria praw własności,
- teoria kosztów transakcyjnych.

Geneza teorii nurtu menedżerskiego i teorii agencji jest podobna. Teorie te powstały w rezultacie wzrostu rozmiarów przedsiębiorstw, w których założenia neoklasycznej ekonomii o tożsamości właściciela i decydenta oraz maksymalizacji zysku jako podstawowym celu działania przedsiębiorstwa przestały być prawdziwe. Ponieważ ustalenia tych teorii mają duże znaczenie z punktu widzenia problemu pracy, a w szczególności kwestii celu działania przedsiębiorstwa handlu detalicznego, będą one przedmiotem rozważań w drugim rozdziale. Natomiast teoria kosztów transakcyjnych (mieszcząca się wraz z teorią praw własności i teorią agencji w nurcie nowej instytucjonalnej ekonomii) zostanie wykorzystana do analizy zasadności istnienia wyodrębnionych podmiotów, zajmujących się zawodowym pośrednictwem w obrocie towarowym, czyli przedsiębiorstw handlowych.

Przedstawiony zestaw nurtów badania przedsiębiorstwa na gruncie ekonomii nie wyczerpuje katalogu wiedzy na temat przedsiębiorstwa. Istotne ustalenia w tym zakresie powstały także na gruncie innych dyscyplin nauki. T. Gruszecki wskazuje następujące rodzaje modeli przedsiębiorstwa (poza ekonomicznym), stworzone na gruncie różnorodnych dyscyplin z wykorzystaniem właściwego dla danej dyscypliny aparatu formalnego¹⁷:

- model organizacyjny (teoria organizacji i zarządzania, teoria podejmowania decyzji),
- model finansowy (analiza finansowa przedsiębiorstwa),
- model produkcyjny (nauki techniczne, organizacja produkcji, cybernetyka, logistyka),
- model prawny (prawo cywilne i handlowe, prawo publiczne),
- model behawioralny (socjologia organizacji, psychologia),
- model etyczny (etyka biznesu, socjologia kultury).

W nauce organizacji i zarządzania istnieje wiele podejść do badania przedsiębiorstwa¹⁸. Tę wielość sugeruje już samo sformułowanie „organizacja i zarządza-

¹⁶ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Ekonomista” 1999, nr 4, s. 531.

¹⁷ T. Gruszecki, *Współczesne teorie*, s. 34-37.

¹⁸ Z tego powodu H. Koontz użył sformułowania „dżungla teorii zarządzania” (H. Koontz, *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of Management” vol. 4, 1961, no. 3, s. 174).

nie”. Badacze organizacji w sposób szczególnie uwzględniają strukturalny aspekt przedsiębiorstwa i definiują je jako szczególny przypadek instytucji, czyli rzeczy zorganizowanej złożonej z ludzi połączonych jakąś „wiązką” wspólnych celów wraz zasobami, które używane są w działaniu. Zorganizowanie instytucji polega na tym, że jej części współprzyczyniają się do powodzenia całości¹⁹. Z punktu widzenia nauki organizacji i zarządzania przedsiębiorstwo jest organizacją powołaną do produkcji dóbr lub do realizacji usług powstałą na podstawie porozumienia społecznego i można je zdefiniować jako:

- zespół ludzi wraz z aparaturą,
- zespół, w którym występuje powtarzalność realizacji celów,
- zespół, w którym występuje członek kierowniczy, mający formalnie określoną władzę²⁰.

Dodatkowo przedsiębiorstwa są charakteryzowane poprzez następujące atrybuty:

- są organizowane w celu eksploatacji surowców, produkcji dóbr, handlu czy usług,
- są poddawane (z wyjątkiem monopolu) presji konkurencyjnej,
- mechanizmy oddziaływania i kontroli zachowań są sformalizowane,
- wewnętrzna harmonia i społeczne współdziałanie są niezbędnym czynnikiem sprawnej realizacji założonego celu,
- warunkiem ich istnienia jest przynajmniej minimalna sprawność działania²¹.

To strukturalne podejście nie wyczerpuje jednak sposobów badania przedsiębiorstwa w nauce organizacji i zarządzania. Znaczący wkład do rozwoju wiedzy o przedsiębiorstwie wnoszą nauki o zarządzaniu. Pojęcie zarządzania można zdefiniować z różnych punktów widzenia. W klasycznej teorii organizacji zarządzanie interpretowane jest jako zbiór funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania. W praktyce zarządzanie często identyfikowane jest z procesem podejmowania decyzji²². Można jednak zastosować także optykę zasobową i stwierdzić, że zarządzanie polega na takim doborze i koordynacji zasobów, aby możliwe było osiągnięcie celów organizacji²³.

¹⁹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 279.

²⁰ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 30.

²¹ Ibidem, s. 30-34.

²² *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 88.

²³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 27.

Definicja ta wyraźnie wskazuje daleko idącą zbieżność rozumienia istoty ekonomii i zarządzania²⁴.

Można wyróżnić dwie grupy koncepcji przedsiębiorstwa w naukach o zarządzaniu²⁵. Pierwsza to nurt klasyczny (traktujący przedsiębiorstwo jako system zamknięty), druga obejmuje teorie współczesne (akcentujące interakcje z otoczeniem). Do nurtu klasycznego zalicza się teorię biurokracji M. Webera, naukowe zarządzanie oraz tzw. *human relations*. Teoria biurokracji eksponuje strukturalny aspekt przedsiębiorstwa jako organizacji, bada takie zagadnienia jak hierarchia, władza, podporządkowanie, formalizacja organizacji. Koncepcja naukowego zarządzania kojarzona jest przede wszystkim z teoriami H. Fayola i F.W. Taylora, które koncentrują się na rozróżnieniu funkcji zarządzania w przedsiębiorstwie. Przedstawiciele nurtu tzw. *human relations* skupiali się na zachowaniach pracowników w organizacji, co zbliża ich do badaczy nurtu socjopsychologicznego.

W drugim nurcie wymienia się następujące grupy koncepcji: teorie sytuacyjne, perspektywa kontroli zewnętrznej, ekologii organizacji oraz zarządzania strategicznego. Wszystkie badają zależności między otoczeniem i przedsiębiorstwem, przy czym teorie zarządzania strategicznego czynią to w sposób najbardziej kompleksowy, biorą pod uwagę zarówno różnorodne elementy otoczenia, jak i wnętrza przedsiębiorstwa, uwzględniają cel(e) prowadzenia działalności, sposoby ich operacjonalizacji, kontroli realizacji. Za szczególnie wartościowe z punktu widzenia zakresu przedmiotowego uważane są dwie teorie zaliczane do nurtu zarządzania strategicznego: teoria strategii konkurencyjnej oraz zasobowa teoria firmy. Podstawowym elementem teorii strategii konkurencyjnej, wywodzącym się z ekonomii branży, jest przyjęcie kontekstu działania przedsiębiorstwa, którym jest branża. Celem narzędziowym przedsiębiorstwa jest według tej teorii zajęcie dobrej pozycji w otoczeniu branżowym, pozycja ta jest podstawową (oprócz sytuacji w otoczeniu) przesłanką sukcesu przedsiębiorstwa. Teoria strategii konkurencyjnej silnie nawiązuje do ekonomii głównego nurtu poprzez wskazanie na strukturalne aspekty konkurencji, odrzucenie założenia o determinizmie sytuacyjnym i pasywności przedsiębiorstw oraz dyskusję nad związkami między strukturą branży a efektywnością. Wykorzystuje także teorie konkurencji monopolistycznej i teorie konkuren-

²⁴ Paradoxs polega na tym, że „z jednej strony wydaje się, że nie ma jednoznacznego kryterium, pozwalającego oddzielić ekonomiczne teorie od teorii przedsiębiorstwa funkcjonujących w ramach nauk o zarządzaniu. Z drugiej strony odrębność ta jest powszechnie [...] przyjmowana, a nawet uwypuklana. Można zaryzykować opinię, że podkreślanie odrębności teorii ekonomicznych i teorii należących do nauk o zarządzaniu jest być może przeżytkiem, podbudowanym tradycją i istniejącą praktyką, natomiast nie znajduje uzasadnienia na gruncie istnienia sensownych kryteriów takiej separacji oraz potrzeb praktyki prowadzenia badań i działalności dydaktycznej” (M. Gorynia, B. Jankowska, R. Owczarzak, *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „Ekonomista” 2005, nr 5, s. 604).

²⁵ Ibidem, s. 600-601.

cji niedoskonałej. W teorii M. Portera można także znaleźć nawiązania do teorii gier poprzez zagadnienie oddziaływania przedsiębiorstwa na strukturę branży w celu osiągnięcia wyższej rentowności. Związki teorii strategii konkurencyjnej z teorią organizacji i zarządzania dotyczą w szczególności wpływu podejścia sytuacyjnego i systemowego. M. Porter wskazuje, że przedsiębiorstwo jest systemem otwartym, które łączy z otoczeniem więzi realne i regulacyjne. Teoria strategii konkurencyjnej wywarła silny wpływ na cały nurt zarządzania strategicznego.

Przyczyną powstania zasobowej teorii firmy były zarzuty, stawiane teorii strategii konkurencyjnej. Najważniejsze z nich to ścisła racjonalność posunięta do negacji znaczenia intuicji i doświadczenia strategów, nadmierna koncentracja na otoczeniu i niedocenianie znaczenia zasobów przedsiębiorstwa, pomijanie zachowań kooperacyjnych oraz krótki horyzont czasowy analizy. Szkoła zasobowa bazuje na założeniu, że w miarę wydłużania horyzontu czasowego wzrasta znaczenie wewnętrznych źródeł przewagi konkurencyjnej, które mogą być skuteczne w różnych warunkach otoczenia, co oznacza, że pozycja konkurencyjna w dłuższym czasie bardziej zależy od zachowania się firmy niż od konfiguracji warunków działania. Teoria zasobowa, podobnie jak teoria strategii konkurencyjnej, także szeroko sięga do innych nurtów teoretycznych. Widać tutaj nawiązania do teorii wzrostu przedsiębiorstwa (E. Penrose podkreśla znaczenie zdolności kierownictwa firmy do uczenia się i akumulacji wiedzy w postaci standardowych procedur), teorii kosztów transakcyjnych (podejmującej kwestię specyficzności zasobów jako czynnika warunkującego wybór sposobu regulacji gospodarczej), teorii praw własności (w której zwraca się uwagę na konieczność ponoszenia kosztów na pozyskiwanie, analizowanie i przechowywanie informacji oraz prawną ochronę wiedzy i umiejętności), ewolucyjnej teorii firmy (gdzie podkreśla się znaczenie posiadanych przez organizację zasobów o szczególnych cechach z punktu widzenia możliwości jej przetrwania na konkurencyjnym rynku).

W tabeli 1 (s. 24-25) zestawiono cechy wybranych teorii przedsiębiorstwa, sformułowanych na gruncie ekonomii oraz nauk o zarządzaniu. Do przeprowadzenia analizy porównawczej zastosowano następujące kryteria²⁶:

- przedmiot badawczy (O – otoczenie przedsiębiorstwa, W – wnętrze przedsiębiorstwa),
- typ wnioskowania (D – dedukcja, I – indukcja),
- funkcje teorii (N – normatywna, P – poznawcza),
- rodzaj modelu firmy (MW – model wyjaśniający, TI – typ idealny, W – wzorzec²⁷),

²⁶ M. Gorynia, B. Jankowska, R. Owczarzak, *Zarządzanie strategiczne*, s. 602.

²⁷ Ibidem, s. 602. Model wyjaśniający (eksplanacyjny) – odwzorowanie najistotniejszych rzeczywistych cech badanego obiektu, typ idealny – taki opis badanego obiektu, w którym zmienne opisujące występują w wartościach ekstremalnych, wzorzec – taki opis obiektu, który jest zbiorem najistotniejszych pożądanych wartości cech tego obiektu.

- charakter wyjaśniania (T – teleologizm, K – kauzalizm²⁸),
- statyzm (S)/dynamizm (D), statyzm zakłada istnienie stanu równowagi końcowej w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, dynamizm to założenie odrzuca,
- monodyscyplinarność (MD)/interdyscyplinarność (ID),
- charakter analizy: – analiza *ex ante/ex post*, – analiza redukcyjna (AR), autonomiczna (AA), kontekstualna (AK),
- stosunek do czasu (TD – teoria diachroniczna, TS – synchroniczna),
- zdolność do predykcji.

Na podstawie przedstawionego zestawienia można sformułować wniosek, że najbardziej uniwersalna (czyli mająca zastosowanie w największej liczbie przypadków) jest teoria neoklasyczna, ale jednocześnie jest najbardziej oddalona od rzeczywistości. Pozostałe teorie cechuje niższy stopień uniwersalności, ale za to są bardziej zbliżone do realiów życia gospodarczego. Są to więc teorie pośrednie między studiami pojedynczych przypadków a teorią uniwersalną. Można je odnieść do pewnych grup przedsiębiorstw (mniejszych niż cała zbiorowość przedsiębiorstw).

Kolejny – model finansowy traktuje przedsiębiorstwo jako sumę aktywów mających zawsze określoną wartość finansową, przekształcanych w strumienie finansowe. Aktywa finansowane są kapitałem (własnym i/lub obcym), który, w tym ujęciu, jest traktowany jako wartość, a nie jako zestaw czynników produkcji. Ustalanie wartości aktywów i kapitału opiera się na danych, wynikających z przyjęcia konwencji sprawozdawczości (która różni się od konwencji ekonomicznej na przykład w interpretacji kosztu). Cel działania przedsiębiorstwa definiowany jest z pozycji inwestora i utożsamiany z wartością przedsiębiorstwa w średnim i długim okresie. W tym wypadku można także mówić o aplikacyjności teorii do grupy przedsiębiorstw, gdzie bieżąca wycena jest możliwa. W przypadku małych przedsiębiorstw (szczególnie o aktywach niewyodrębnionych z majątku osobistego właściciela) model finansowy nie może być w pełni zastosowany.

Model produkcyjny charakteryzuje przedsiębiorstwo jako układ techniczny, przekształcający energię i materię nakładu w produkt o określonych parametrach użytkowych. Model ten w sposób szczególnie koncentruje się na technologicznych aspektach prowadzenia działalności. Cybernetyczna definicja przedsiębiorstwa mówi, że jest to układ złożony, podobny do organizmu żywego, który kieruje się kryterium najdłuższego zachowania organizacji przy życiu. Przedsiębiorstwo jest uznawane za system względnie odosobniony w otoczeniu, natomiast w obrębie przedsiębiorstwa istnieje wiele podsystemów wzajemnie na siebie oddziału-

²⁸ Teleologizm (finalizm) – pogląd, według którego rozwój rzeczywistości społecznej zmierza do jakiegoś ostatecznego celu, tu: badanie przedsiębiorstwa w kategoriach celowości jego istnienia. Kauzalizm – badanie zależności przyczynowych między zjawiskami (*Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1978, s. 490 (t. 3) i 903 (t. 1)).

Tabela 1. Zestawienie cech wybranych teorii przedsiębiorstwa

Kryteria analizy porównawczej	Teoria neoklasyczna	Nowa ekonomia instytucjonalna			Teorie menedżerskie	Teorie behawioralne	Ewolucyjne teorie firmy	Naukowe zarządzanie	Kierunek administracyjny	Kierunek <i>human relations</i>	Teorie sytuacyjne	Podjęście systemowe	Teorie zarządzania strategicznego	
		teoria agencji	teoria kosztów transakcyjnych	teoria praw własności									zasobowa teoria firmy	teoria strategii konkurencyjnej
Przedmiot badawczy	O		W		W	W	W	W	W	W	O i W	O i W	W i O	W i O
Wnioskowanie/uzasadnianie twierdzeń	D		D		D	I	I	D	I i D	I	I	I i D	I	D
Funkcje teorii	N		P i N		P	P	P	N	N	P	N	P i N	P	P i N
Rodzaj modelu firmy	W		TI		TI	MW	MW	W	W	MW	TI	MW i W	MW	TI
Charakter wyjaśniania	T		T		T	K	T	K	K	K	T	T	T	T
Statyzm/dynamizm	S		S		S	D	D	S	S	D	S	D	D	S

Monodyscyplinar- ność/inter- dyscypli- narność	MD	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID	ID
Charakter analizy	AK	AR, AA	AR, AA, AK	AR, AA	AR, AA	AR, AA	AR, AA	AR, AA	AR, AA	AR, AA, AK	AR, AA, AK
	<i>ex post</i>	<i>ex post</i>		<i>ex post</i>	<i>ex ante</i>	<i>ex ante</i>	<i>ex ante</i>	<i>ex ante</i>	<i>ex post</i>	<i>ex ante</i>	<i>ex post</i>
Stosunek do czasu	TS	TS	TS	TD	TD	TS	TS	TS	TD	TD	TD
Zdolność do predyk- cji	prawie żadna	tak	tak	nie	tak	tak	tak	tak	tak	tak	tak

Źródło: M. Gorynia, B. Jankowska, R. Owczarzak, *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „Ekonomista” 2005, nr 5, s. 603.

jących²⁹. Takie podejście do badania przedsiębiorstwa wykazuje wiele cech wspólnych z modelem organizacyjnym.

Model prawny zajmuje się przedsiębiorstwem jako szczególnym podmiotem praw i obowiązków. Prawna definicja przedsiębiorstwa została sformułowana w kodeksie cywilnym. Zgodnie z nią przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników materialnych i niematerialnych, przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej³⁰. Na gruncie prawa podejmowane są decyzje, jaką formę może przyjąć przedsiębiorstwo. Stąd wniosek, że przedsiębiorstwo zawsze musi poddać się jakiejś konwencji, że istnieje tylko wtedy, gdy dana jednostka gospodarcza jest legalna. To sformułowanie rodzi jednak wątpliwości, wykraczające poza pytanie czy przedsiębiorstwa działające w szarej strefie nie mogą być nimi nazywane. Inna wątpliwość wynika z tego, że z punktu widzenia prawa przedsiębiorstwo jest zdefiniowane poprzez swoje granice, podczas gdy w rzeczywistości gospodarczej stają się one coraz bardziej niejednoznaczne, co oznacza, że nie ma zgodności między ekonomicznym i prawnym identyfikowaniem przedsiębiorstwa.

Model behawioralny (socjopsychologiczny) koncentruje się na tym, że przedsiębiorstwo jest systemem społecznym, inaczej mówiąc systemem organizacji zbiorowego wysiłku ludzi. Rozważania dotyczą funkcjonowania poszczególnych grup pracowników w przedsiębiorstwie, a kluczowym problemem jest kwestia motywowania pracowników do działań pożądanых z punktu widzenia kierownictwa. Nurt ten wyraźnie zyskał na znaczeniu w rezultacie powstania zasobowej koncepcji przedsiębiorstwa, która akcentuje rolę zasobów niematerialnych o szczególnych atrybutach (strategicznie wartościowe, rzadkie, trudne do imitacji, niezasępowalne³¹), mających decydujące znaczenie w tworzeniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Do zasobów tych należą zasoby ludzkie, mające zasadniczo pierwotny charakter w stosunku do takich jak strategia, struktura, systemy, styl kierowania, umiejętności, wspólne wartości³². Takie podejście czyni nurt behawioralny bardzo bliski nurtowi organizacyjnemu.

Model etyczny kładzie nacisk na zachowania ludzi w przedsiębiorstwie (stanowi zatem jakby rozszerzenie nurtu behawioralnego), szczególnie kadry zarządzającej z punktu widzenia obowiązujących w danym społeczeństwie norm moralnych i akceptowanych wzorców zachowań.

²⁹ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo*, s. 34.

³⁰ *Kodeks cywilny* – ustawa z dnia 14 lutego 2003 (Dz.U. z 24.03.2003 nr 49, art. 55).

³¹ E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 169.

³² T.J. Peters, R.H. Waterman, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Haper&Row Publishers, London 1982, s. 9-10.

Przedstawiony przegląd sposobów definiowania przedsiębiorstwa pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- mimo licznych podejmowanych prób stworzenia kompleksowej teorii przedsiębiorstwa poszczególne koncepcje dotyczą tylko wybranych aspektów przedsiębiorstwa, brak im holistycznego charakteru,
- teorie zaliczane do różnych nurtów wykazują podobieństwa, na przykład zarówno teorie behawioralne, jak i zaliczane do kierunku *human relations* za przedmiot badań przyjmują zachowania ludzi w przedsiębiorstwie,
- teorie mają charakter kontekstualny, powstały w rezultacie obserwacji ewolucji przedsiębiorstw, powstawania nowych ich form i sposobów działania,
- złożoność istoty i różnorodność form przedsiębiorstw implikuje konieczność podejścia multidyscyplinarnego, co może prowadzić do eklektyzmu (tutaj należy go rozumieć jako sztuczne połączenie różnych elementów nieprowadzące do powstania spójnej całości). Na tym etapie skonstruowanie jednej spójnej teorii przedsiębiorstwa, uwzględniającej wszystkie aspekty jego działania nie wydaje się możliwe. Można natomiast stwierdzić, że kompleksowa teoria przedsiębiorstwa wymagałaby uwzględnienia co najmniej następujących zagadnień: motywy tworzenia przedsiębiorstwa, cele jego działania, sposoby budowania pozycji w otoczeniu, niezbędne wyposażenie (kluczowe zasoby), strukturę własności i władzy, relacje między grupami interesów, mechanizmy regulacji wewnątrz przedsiębiorstwa, prawidłowości zachowań ludzi w przedsiębiorstwie.

Do dalszych rozważań w pracy przyjęto wykładnię przedsiębiorstwa opartą na ustaleniach przede wszystkim nurtu ekonomicznego, co oznacza, że przedsiębiorstwo musi charakteryzować się następującymi atrybutami³³:

- prowadzenie działalności gospodarczej, polegającej na przekształcaniu zasobów w rynkowo użyteczne produkty; przyjęto także, że rodzaj prowadzonej działalności musi być legalny³⁴,
- samodzielność decyzyjna rozumiana jako brak uzależnienia od ośrodków władzy pozostających, w sensie strukturalnym, poza przedsiębiorstwem³⁵,

³³ Por. *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Kasiewicz, H. Możaryn, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 12-13.

³⁴ Co wyklucza z dalszych rozważań podmioty parające się handlem narkotykami, ludźmi, narzędziami ludzkimi itp.

³⁵ Szczególnie ten atrybut stanowi odstępstwo od definicji prawnej. Jest to jednak niezbędne z punktu widzenia rodzaju podmiotów analizowanych w celu weryfikacji hipotez sformułowanych w pracy.

- prowadzenie działalności na własny rachunek i ryzyko, co bezpośrednio wynika z atrybutu poprzedniego,
- dążenie decydentów (właścicieli i menedżerów) do osiągnięcia korzyści majątkowych.

Przedstawione cechy nie wyczerpują atrybutów przedsiębiorstwa, należy je traktować jako najbardziej podstawowe – konstytutywne.

1.2. Geneza handlu i nauki o handlu

Handel, podobnie jak przedsiębiorstwo, jest historyczną kategorią ekonomiczną. Powstał w wyniku społecznego podziału pracy, a rozwinął się pod wpływem rozwoju sił wytwórczych i rozwoju społecznych stosunków produkcji³⁶. Rozwój handlu (podobnie jak rozwój gospodarczy, którego jest elementem) nie przebiegał w równym tempie. Niektórzy teoretycy twierdzą, że rozwój handlu odbywa się po spirali, tzn. w kolejnych okresach występują podobne zjawiska, ale na wyższym poziomie technologicznym i organizacyjnym³⁷. Powstanie handlu jest rezultatem procesu, w którym można wyodrębnić następujące etapy³⁸:

- wymiana prosta,
- wymiana rozwinięta,
- wymiana pośrednia ekwiwalentna,
- wymiana pieniężna nieekwiwalentna,
- powstanie kapitału handlowego i handlu jako gałęzi gospodarki.

We wspólnocie pierwotnej gospodarka miała niemal wyłącznie charakter naturalny, akty wymiany były sporadyczne, transakcje miały charakter prostej wymiany. W rezultacie pierwszego wielkiego społecznego podziału pracy wyodrębniło się rolnictwo i pasterstwo, co zrodziło tzw. wymianę rozwiniętą, charakteryzującą się pewną regularnością. Drugi społeczny podział pracy polegał na wyspecjalizowaniu się niektórych rzemiosł, które wytwarzały dobra niemal wyłącznie przeznaczone na wymianę. Intensyfikacja wymiany stworzyła konieczność posługiwania się powszechnym ekwiwalentem, którym około 7000 lat temu stały się szlachetne metale. Dzięki temu możliwe było zastosowanie pośredniej formy wymiany. Początkowo wymiana ta miała dalej charakter ekwiwalentny, czyli odbywała się bez angażowania pobierającego wynagrodzenie (marżę) pośrednika. Wzrost skali i skomplikowania procesów wymiany stworzył zapotrzebowanie na pośredników, którzy wyodrębnili się w rezultacie trzeciego wielkiego

³⁶ K. Boczar, Z. Kossut, *Ekonomika handlu*, PWE, Warszawa 1983, s. 22.

³⁷ K. Boczar, *Handel w systemie gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1984, s. 28.

³⁸ K. Boczar, *Handel w systemie*, s. 31.

społecznego podziału pracy. Wymiana realizowana przy pomocy pośredników określana jest jako nieekwiwalentna³⁹, ponieważ cena towaru, oprócz wynagrodzenia wytwórcy, obejmuje także wynagrodzenie kupca, czyli zawodowego pośrednika, z inicjatywy którego dochodzi do procesów kupna i sprzedaży. Zasoby pieniężne kupców składały się na tzw. kapitał handlowy, który na tyle zintensyfikował procesy wymiany, że można mówić o handlu jako gałęzi gospodarki. Handel w takim rozumieniu prawdopodobnie najwcześniej, bo około 5000 lat p.n.e. zaistniał w Chinach i Indiach⁴⁰. Prócz wymiany czysto lokalnej, rozwinął się tam handel wzdłuż rzek, które były głównymi szlakami komunikacyjnymi. W IV i III tysiącleciu p.n.e. handel w dolnej Mezopotamii rozwijali także Sumerowie. Sprzyjało temu stworzenie miast, między innymi Eridu, Uruk, Ur. W Europie w III tysiącleciu p.n.e. silnie rozwinął się handel na Krecie, która prowadziła go w skali międzynarodowej. Ten kierunek działalności handlowej, tj. jego rozwój w skali międzynarodowej, przy słabszym rozwoju handlu wewnętrznego, był charakterystyczny dla całego świata starożytnego (w dużej mierze także dla średniowiecza). Po upadku Krety, w II tysiącleciu p.n.e. powstały nowe, prężne ośrodki handlowe w Sydonie i Tyrze (Fenicja). Zawód kupca zyskał tam wysoką rangę społeczną. Fenicjanie bardzo prężnie rozwinęli handel międzynarodowy, stali się „handlowymi agentami starego świata: zakupywali wszędzie towary i sprzedawali je wszędzie”⁴¹.

W procesie rozwoju handlu duży udział miała Grecja i Rzym. Oprócz handlu zagranicznego, dynamicznie rozwijał się tam handel wewnętrzny między rzemieślnikami i producentami rolnymi. Przedmiotem wymiany były głównie owoce, oliwa, ziarno, wino, wyroby garncarskie, obuwie i broń, a miejscem wymiany targowiska miejskie – najczęściej rynki miast. Duże znaczenie dla rozwoju handlu miało poparcie świątyni. Handlowano w dni świąteczne, a przy okazji ważniejszych uroczystości organizowano jarmarki o dość rozległym zasięgu. Wykształcenie się targów i jarmarków stworzyło periodyczne formy handlu, które później odgrywały ogromną rolę i przetrwały do czasów współczesnych. Handel grecki i rzymski wykształcił też formy permanentne w postaci handlu osiadłego (formy stałe i półstałe – sklepy, sklepy i stragany) i wędrownego – handel obnośny i obwoźny.

Po upadku Rzymu rolę głównego ośrodka handlowego w Europie przejęło Bizancjum. Od V do IX wieku n.e. na zachodzie Europy nastąpiło ograniczenie handlu niemal wyłącznie do form periodycznych. Dopiero wielka własność feu-

³⁹ Sformułowanie „nieekwiwalentna” sugeruje, że nabywcy musieli zapłacić za towar więcej niż był wart, co stwarza wrażenie, że kupiec nie stwarzał żadnej użyteczności dla kupującego. Takie podejście jest pewną niekonsekwencją. Kupcy się wydzielili, ponieważ ich praca była społecznie użyteczna, mimo że nic nie wnosiła do cech materialnych produktu. Nie można jednak zapominać o użyteczności miejsca i czasu.

⁴⁰ K. Boczar, Z. Kossut, *Ekonomika handlu*, s. 25.

⁴¹ L. Blumental, *Zarys nauki handlu*, Drukarnia M. Arcta, Warszawa 1906, s. 5.

dalna przyczyniła się do ponownego rozwoju produkcji towarowej i handlu. W Europie zaczęły powstawać miasta, które stały się ośrodkami produkcji rzemieślniczej i handlu. Niektóre, takie jak Wenecja, Genua, Hamburg, Brema, Lubeka, Amsterdam, osiągnęły bardzo duży potencjał gospodarczy i znaczenie.

Pogłębianie się podziału pracy spowodowało rozwój rzemiosła w miastach, co doprowadziło do powstania silnych lokalnych ośrodków handlowych. Rzemieślnicy na ogół sami sprzedawali swoje produkty na targach i jarmarkach oraz we własnych warsztatach i kramach. Kupcy zajmowali się głównie handlem towarami importowanymi i płodami rolnymi. Z biegiem czasu kupcy zajmowali coraz aktywniejsze stanowisko w stosunku do rzemieślników: skupowali od nich produkty, pożyczali pieniądze i zamawiali produkcję z powierzonego materiału. W efekcie następowało uzależnienie rzemieślników od kapitału handlowego i tworzenie manufaktur. Handel odegrał znaczną rolę w kształtowaniu kapitalistycznych stosunków produkcji. Cechą charakterystyczną kapitalizmu jest dominacja produkcji towarowej, co spowodowało znaczący rozwój handlu i przyczyniło się do zwiększenia jego roli w gospodarce.

Nauka o handlu jako odrębna dyscyplina badawcza w obrębie ekonomii wykształciła się na początku XX wieku⁴², aczkolwiek rozważania o naturze handlu są obecne w polskim piśmiennictwie już od pierwszej połowy XIX wieku⁴³. Handel jako dziedzina ludzkiej działalności jest oczywiście znacznie starszy od refleksji naukowej jego dotyczącej. Nie będzie tutaj przytaczana cała historia rozwoju nauki o handlu, ale znamienne jest kilka zjawisk. Po pierwsze przez wiele lat (w niektórych kręgach przetrwał niemal do czasów współczesnych) istniał pogląd o braku produktywności działalności handlowej, który trafnie został zawarty w następującym spostrzeżeniu: „Uważam bowiem, skądby oni [kupcy] takie sumy zbierali, ponieważ się ani gospodarstwem nie bawią, nie orzą, nie sieją ani inszych co przycięższych im robót przynoszą”⁴⁴. Takie podejście rodziło i nadal rodzi pytanie o celowość istnienia, ale także wyodrębnienia handlu i przedsiębiorstw specjalizujących się w handlu. Po drugie, wbrew niejako obawom zawartym w wyżej przytoczonym cytacie, w drugiej połowie XX wieku, a w szczególności w ostatniej dekadzie nastąpił niezwykle dynamiczny rozwój handlu jako sektora (co musi wynikać z zasadności jego istnienia). Wreszcie po trzecie znamieną jest myśl, że zainteresowanie problematyką funkcjonowania handlu w Polsce wydaje się odwrotnie proporcjonalne do jego rzeczywistej roli w gospodarce. W okresie, kiedy handel w Polsce był traktowany jako ogniwo słabsze od sfery produkcji,

⁴² Z. Zakrzewski, *Rozwój polskiej myśli ekonomicznej w nauce o handlu*, PWE, Warszawa 1966, s. 5.

⁴³ Por. prace Stanisława Budnego i Jana Waszkiewicza.

⁴⁴ T. Kołodziej, *Handel polski w świetle poglądów dawnych i obecnych*, Poznań 1939, s. 1-3, cyt. za: Z. Zakrzewski, *Rozwój polskiej myśli*, s. 20.

powstało kilka teorii objaśniających jego funkcjonowanie⁴⁵. Brak jednak (a dotyczy to także krajów gospodarczo rozwiniętych, w których naturalna ewolucja gospodarki przyczyniła się do wykształcenia handlu jako silnej dziedziny gospodarki) powszechnie akceptowanej teorii handlu⁴⁶.

1.3. Podstawy wyodrębnienia przedsiębiorstwa handlowego

1.3.1. Podejścia badawcze do wyodrębnienia handlu instytucjonalnego

Handel jest pojęciem analizowanym w ujęciu funkcjonalnym i instytucjonalnym. W pierwszym z nich można wyodrębnić podejście szersze, utożsamiające handel z działalnością polegającą na wymianie wszelkich dóbr między podmiotami gospodarczymi⁴⁷. Tak zdefiniowany handel można odnieść do każdego przedsiębiorstwa (niezależnie od przedmiotu jego działalności) i każdego gospodarstwa domowego, ponieważ oba podmioty są uczestnikami rynku, co oznacza między innymi zawieranie transakcji kupna–sprzedaży.

Handel w węższym ujęciu funkcjonalnym traktowany jest jako wymiana dóbr materialnych, zakup i sprzedaż, czyli operacje handlowe wykonywane przez przedsiębiorstwa⁴⁸. Handel występuje w tym znaczeniu jako funkcja przedsiębiorstwa i oznacza całą jego działalność, polegającą na pozyskiwaniu i sprzedaży dóbr⁴⁹.

Drugie podejście – instytucjonalne – opiera się na kryterium podmiotowym i prowadzi do wyodrębnienia grupy przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w działalności handlowej. W ujęciu instytucjonalnym przez handel rozumie się wszystkie podmioty gospodarcze, których główną działalnością jest handel w sensie funkcjonalnym, oznacza to zatem, że istnieje grupa podmiotów tworzących sektor handlu,

⁴⁵ F. Misiąg, *Funkcjonowanie handlu w gospodarce jako przedmiot badań*, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 11.

⁴⁶ Istnieje pogląd, według którego handel (z wyłączeniem zagranicznego) jest dziedziną słabo objaśnianą w teorii. W Polsce zainteresowanie teorią było intensywne w latach sześćdziesiątych poprzedniego wieku, z czasem jednak osłabło, wielu badaczy zajmujących się dotychczas handlem, zaczęło się zajmować nowym zjawiskiem w Polsce – marketingiem – por. F. Misiąg, *Makroekonomiczne funkcje handlu w transformowanej gospodarce*, IRWiK, Warszawa 2002, s. 7-9.

⁴⁷ M. Lerchenmuller, *Handels Betriebslehre*, Friedrich Kiehl Verlag 1992, s. 16.

⁴⁸ M. Sławińska, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa handlowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 37.

⁴⁹ *Gabler Wirtschafts-Lexikon*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1988, kolumna 2304.

a ich cechą charakterystyczną jest zawodowe pośredniczenie w obrocie towarowym, czyli zakup towarów w celu ich sprzedaży bez zmiany fizycznej postaci dóbr⁵⁰. Jeszcze inaczej handel instytucjonalny można określić jako zbiór instytucji, które wyłącznie lub przeważnie prowadzą handel w sensie funkcjonalnym, czyli pozyskują i dystrybuują towary, które nie są zasadniczo poddane technicznym zmianom (przeróbkom, przetwarzaniu), z wyłączeniem niewielkich działań uszlachetniających (polepszających) i pielęgnacyjnych⁵¹. Tymi instytucjami są pośrednicy, wśród których można wyróżnić⁵²:

- jednostki, które wyłącznie lub w przeważającej części zajmują się zakupem dóbr w celu ich dalszej odsprzedaży, bez dokonywania istotnych zmian w ich cechach; w tym ujęciu zalicza się do handlu także podmioty, które działają we własnym imieniu, ale na obcy rachunek (np. występują jako komisant) oraz podmioty, które działają w obcym imieniu i na obcy rachunek (np. agenci handlowi, maklerzy giełdowi),
- przedsiębiorstwa, które kupują towary w celu ich odsprzedaży i działają we własnym imieniu i na własny rachunek (czyli ponoszą ryzyko związane z transakcjami kupna–sprzedaży).

Tylko druga grupa spełnia wymogi stawiane przedsiębiorstwom, dlatego jest ona przedmiotem badań. W pierwszej kolejności, w związku z wątpliwościami natury ontologicznej, niezbędne jest zdefiniowanie pojęcia „przedsiębiorstwo handlowe”, ponieważ istniejące definicje nie są tożsame. W literaturze przedsiębiorstwo handlowe jest definiowane następująco:

- związek środków ludzkich, materiałowych, finansowych, prawnych, ideowych i naturalnych oraz decyzji działający nieprzerwanie na rachunek i ryzyko właściciela tych środków w postaci jednego lub większej liczby zakładów w celu optymalizacji rynkowej oraz minimalizacji czasu transakcji wymiennych w takim stopniu, by uzyskać nadwyżkę przychodów nad nakładami stanowiących równoważnik dostarczonych kontrahentom dóbr i usług, optymalna równowaga rynkowa oznacza stan pełnego nasycenia rynku towarami pożądanymi przez konsumentów, natomiast przez pojęcie przedsiębiorstwa handlowego kierującego się celem minimalizacji czasu

⁵⁰ Należy wyjaśnić, że instytucją handlu jest przedsiębiorstwo handlowe i nie ma tożsamości między przedsiębiorstwem handlowym a punktem sprzedaży detalicznej do tego przedsiębiorstwa należącym. Szerzej ten wątek zostanie rozwinięty w punkcie dotyczącym istoty przedsiębiorstwa handlowego.

⁵¹ *Gabler Wirtschafts-Lexikon*, kolumna 2304.

⁵² M. Sławińska, *Podstawy ekonomiki*, s. 37-39.

transakcji należy rozumieć organizację, która upraszcza i usprawnia wszelkie procesy wymiany⁵³,

- wyodrębniony ekonomicznie, organizacyjnie i prawnie zespół ludzi, środków materialnych i finansowych prowadzący działalność gospodarczą, polegającą na zaspokajaniu potrzeb przy stosowaniu zasad rachunku ekonomicznego, ponoszący odpowiedzialność za prowadzoną działalność, ponoszący ryzyko oraz pokrywający wydatki z uzyskanych dochodów⁵⁴,
- podmiot gospodarujący w strukturze gospodarki, będący zbiorem środków i decyzji, działających na rachunek i ryzyko właściciela tych środków, poprzez uczestniczenie, za pomocą aktów kupna i sprzedaży, w przekazywaniu masy towarowej ze sfery podaży do sfery popytu w taki sposób, aby osiągnąć nadwyżkę nad poniesionymi nakładami, gwarantującą trwanie i rozwój przedsiębiorstwa, a także materialną satysfakcję dla załogi. Przedsiębiorstwo handlowe określa się w uproszczeniu jako podmiot gospodarujący, który zakupuje towary i z reguły nie zmieniając ich materialnej istoty sprzedaje odbiorcom instytucjonalnym lub konsumentom⁵⁵.

Przedstawione definicje, pomijając kontekst czasu ich powstania (i związanych z tym warunków gospodarczych) są zbieżne w wielu punktach. Wszystkie akcentują przedmiot działania (prowadzenie działalności gospodarczej polegającej na pośredniczeniu w obrocie towarowym), wyodrębnienie przedsiębiorstwa (prawne, organizacyjne, ekonomiczne i zasobowe), cel prowadzenia działalności (generowanie nadwyżki przychodów nad nakładami) oraz zasady prowadzenia działalności (działalność we własnym imieniu i na własny rachunek, co oznacza pokrywanie kosztów z własnych przychodów i ponoszenie ryzyka). Jeśli jednak wziąć pod uwagę formy współcześnie działających przedsiębiorstw handlowych, to należy stwierdzić, że nie wszystkie elementy definicji są zachowane, ponieważ ujawnia się między nimi sprzeczność. Źródła i rodzaje tych sprzeczności są następujące:

- w efekcie koncentracji kapitałowej w sektorze handlu (podobnie jak w wielu innych) doszło do powstania przedsiębiorstw powiązanych (często niemających własnego statusu prawnego, ale mających jednolite kierownictwo⁵⁶), w których poszczególne jednostki (wyodrębnione pod względem prawnym) nie dysponują samodzielnością ani innymi atrybutami z nią związanymi,

⁵³ A. Szpaderski, *Podstawy organizacji handlu i przedsiębiorstwa handlowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1977, s. 73.

⁵⁴ T. Sztucki, *Kierowanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 1975, s. 70.

⁵⁵ M. Sławińska, E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001, s. 10.

⁵⁶ L. Stecki, *Koncern*, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 142.

- presja konkurencyjna (ale także postęp technologiczny) przewartościowała podejście do zasobów przedsiębiorstwa, które przestają stanowić względnie stałe „wyposażenie przedsiębiorstwa”. Koncepcje elastycznego doboru zasobów pozwalają dopasowywać środki do realizowanych projektów. Tym samym wyodrębniony zespół środków stanowi charakterystykę przedsięwzięcia, a nie przedsiębiorstwa.

W związku z tym przyjęto opisową definicję przedsiębiorstwa handlowego poprzez wskazanie na następujące cechy spełniane łącznie:

- prowadzenie działalności gospodarczej polegającej głównie na zawodowym pośredniczeniu w obrocie towarowym, kupowaniu w celu sprzedaży produktów, które mają postać materialną lub takową można im nadać,
- działanie w celu osiągnięcia korzyści materialnych, przy czym działania mają charakter powtarzalny,
- samodzielność decyzyjna prowadzenia działalności,
- prowadzenie działalności na własny rachunek i ryzyko.

Jeśli chodzi o ogólną teorię handlu rozumianą jako zbiór ogólnych twierdzeń naukowych, wyjaśniających podstawowe funkcje handlu (w ujęciu instytucjonalnym) w systemie gospodarczym, istnieje znaczne zróżnicowanie poglądów. Historia badania handlu instytucjonalnego i objaśniania celu oraz form jego istnienia jest długa. Jej początek datuje się prawdopodobnie na pierwsze lata poprzedniego stulecia⁵⁷. Zasadność istnienia handlu wyjaśniają trzy główne grupy teorii: obrotowa (cyrkulacji), usługowa oraz funkcjonalna. Każda z nich zwraca uwagę na inny aspekt funkcjonowania handlu (z innej perspektywy). Teorie obrotowa i funkcjonalna akcentują aspekt makroekonomiczny, podczas gdy teoria usługowa zajmuje się analizą roli handlu z punktu widzenia nabywcy. Istotę handlu instytucjonalnego wyjaśniano początkowo głównie od strony procesu reprodukcji rozszerzonej. Stanowisko to nazywano w literaturze „teorią cyrkulacji”, „teorią obrotową” lub „teorią reprodukcyjną”⁵⁸. Przesłanki istnienia handlu i przedsiębiorstw handlowych można także sformułować na gruncie teorii kosztów transakcyjnych, która opiera się na paradygmacie efektywności i pozwala na ekonomiczne uzasadnienie tworzenia pośredników. Rozróżnić przy tym należy rozważania na poziomie makro – odnoszące się do zasadności istnienia handlu w systemie gospodarki narodowej oraz rozważania na poziomie mikro, czyli dotyczące wyodrębnionych podmiotów, zajmujących się zawodowym pośredniczeniem w obrocie towarowym.

⁵⁷ J. Szumilak, *Od rynku do hierarchii. O teoretycznych podstawach badań nad rozwojem firm handlowych*, w: *Handel we współczesnej*, s. 85.

⁵⁸ B. Pilarczyk, *Rozwój nauki o handlu wewnętrznym w latach 1945–1985*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1991, s. 44.

1.3.2. Przesłanki wyodrębnienia handlu według teorii cyrkulacji/reprodukcyjnej

Istotą handlu według twórców teorii cyrkulacji (nazywanej także reprodukcyjną) jest uczestnictwo handlu w procesie reprodukcji⁵⁹, analizowane w kontekście historycznym. Proces ten, którego istotą jest powtarzalne przekształcanie strumieni towarowych w pieniężne i odtwarzanie czynników wytwórczych, składa się z fazy produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji. Handel warunkuje ich przebieg i aktywnie je kształtuje. Podstawowym zadaniem handlu w stosunku do produkcji jest zapewnienie realizacji wartości produktów, czyli ich wymiana na pieniądź oraz zaopatrzenie przedsiębiorstw produkcyjnych w obrotowe i trwałe środki produkcyjne. Handel, doprowadzając towary do konsumenta, zamyka jeden cykl produkcji i daje początek nowemu cyklowi. Przyczynia się do odtworzenia nakładów na produkcję i do realizacji akumulacji, będącej warunkiem reprodukcji rozszerzonej. Dodatkowo sprawnie działający handel przyspiesza obieg towarów, dzięki czemu następuje skrócenie cyklu reprodukcji oraz przyspieszenie jej tempa. Należy dodać, że relacja handlu do sfery produkcji nie jest bierna, handel wpływa na wielkość, jakość i strukturę asortymentową produkcji. Jeśli chodzi o wpływ handlu na fazę podziału i wymiany, należy wskazać na postulat teorii cyrkulacji, żeby handel dokładał wszelkich starań, aby w punktach sprzedaży znajdowała się w odpowiednim miejscu i czasie właściwa co do asortymentu i jakości masa towarowa, odpowiadająca zmieniającemu się w czasie i przestrzeni popytowi nabywców. Twórcy teorii wskazują także na edukacyjną rolę handlu, która polega na tym, że handel nie może się ograniczać tylko do biernego zaspokajania przejawianego popytu, ale powinien czynnie wpływać na kształtowanie się spożycia, a w szczególności na racjonalizację i uszlachetnianie spożycia oraz uczestnictwo w osiąganiu celów społecznych. Próba dokonania oceny tej teorii musi uwzględniać warunki, w jakich została ona sformułowana: określony system społeczno-gospodarczy z jednej strony oraz możliwości techniczno-organizacyjne podmiotów gospodarki z drugiej.

Z całą pewnością handel usprawnia realizację procesu reprodukcji, ale nie jest jego warunkiem niezbędnym. Dotyczy to zarówno realizacji wartości produktów (która jest możliwa przy zastosowaniu dystrybucji bezpośredniej), jak i procesu zaopatrzenia surowcowo-materiałowego (często realizowanego bez pośredników handlowych). Teoria cyrkulacji zbyt słabo akcentuje korzyści, skłaniające producentów do korzystania z usług handlu, także niewystarczająco uzasadnia istnienie handlu z punktu widzenia nabywców. Jej dorobkiem, mimo że jest powszechnie uznawana za niepełną, było wskazanie na warunki konieczne do istnienia handlu, za które uznano⁶⁰:

⁵⁹ Opracowano na podstawie K. Boczar, Z. Kossut, *Ekonomika handlu*, s. 62-72.

⁶⁰ K. Boczar, *Handel w systemie*, s. 31-32.

- wytworzenie się, w efekcie społecznego podziału pracy, podaży dóbr przeznaczonych na sprzedaż oraz popytu na nie,
- wyodrębnienie się samodzielnych podmiotów gospodarczych, wymiana dóbr między którymi może mieć charakter tylko towarowy,
- wytworzenie się powszechnego ekwiwalentu w formie pieniądza,
- pojawienie się pośredników zawodowych, czyli grupy kupców handlujących w celach zarobkowych.

1.3.3. Usługowa teoria handlu

Kolejną próbą wyjaśnienia istoty handlu stała się teoria usługowa. Mimo że zajmowała się głównie handlem socjalistycznym (podobnie jak teoria cyrkulacji), jej twórcy (głównie Aleksy Wakar) za cechę odróżniającą handel od innych dziedzin gospodarki uznali „produkowanie” (świadczenie) przez handel określonych usług oferowanych konsumentom. Świadczenie przez handel usług konsumentom nie jest tożsame wyłącznie ze sprzedażą produktów, co oznacza, że nie należy utożsamiać działalności handlowej z prostym przesuwaniem masy towarowej między wytwórcami i konsumentami. Główne zadanie handlu polega na zaspokajaniu potrzeb na określone usługi⁶¹. Tym samym dostrzeżono, że handel pełni nie tylko funkcje logistyczne, związane z przesuwaniem masy towarowej, co podkreślało pierwsze podejście. A. Wakar opisowo porównuje handel do „generalnej spiżarni”, co oznacza, że zadaniem handlu jest gromadzenie zapasów różnych towarów i udostępnianie ich w sposób wygodny dla nabywców. W szczególności handel świadczy nabywcom usługę „pełnego asortymentu”, dzięki której nabywca może łatwo znaleźć w sieci handlowej potrzebny mu produkt, usługę „gęstej sieci handlowej”, która powoduje, że klient nie musi odbywać długich wędrówek po zakupy oraz usługę „szybkiej sprzedaży”, która oznacza dla nabywcy minimalizację czasu transakcji⁶².

W ramach syntetycznej usługi powszechnej spiżarni wyodrębnione zostały liczne usługi szczegółowe, które następnie twórcy teorii zebrali w trzy grupy⁶³:

- Wolne usługi handlowe, czyli te, które daje się oddzielić od produktu (sprzedaż ratalna, dostawa do domu, instalacja). Klient może zrezygnować z ich nabycia, nie rezygnując z nabycia produktu, są zatem nabywane oddzielnie od towaru.
- Usługi związane, w przypadku których istnieje tylko jedna przymusowa kombinacja towaru i usług. Rezygnacja z takiej usługi oznacza także rezygnację

⁶¹ *Teoria handlu socjalistycznego*, red. A. Wakar, PWN, Warszawa 1966, s. 15.

⁶² A. Wakar, *Niektóre zagadnienia teorii handlu socjalistycznego*, „Handel Wewnętrzny” 1959, nr 1, s. 4.

⁶³ *Ibidem*, s. 17-30.

z kupna towaru (np. charakterystyka asortymentu, lokalizacja sklepu, godziny otwarcia). Cechą charakterystyczną tych usług jest ich jednakowość (homogeniczność) w stosunku do wszystkich nabywców.

- Usługi częściowo związane, w przypadku których pozostawia się nabywcy ograniczony wybór pomiędzy ilością otrzymanych usług handlowych, ich wzajemnego stosunku a ceną produktu, uzależnioną od poziomu świadczonych usług handlowych. Oferowanie usług tego rodzaju twórcy teorii usługowej wiążą ze zróżnicowaniem standardu usług w sklepach różnego rodzaju, co oznacza, że usługa ta jest trudna do wyodrębnienia w przypadku poszczególnych przedsiębiorstw handlowych⁶⁴, występuje raczej jako produkt zróżnicowany pod względem standardu sieci handlowej.

Warto podkreślić, że wyodrębnienie usług wolnych, związanych i częściowo związanych nie jest rezultatem właściwości tych usług, ale form prowadzenia działalności handlowej. To, co w jednym przypadku będzie miało cechy usługi wolnej – na przykład usługa dowozu towaru oferowana za odrębną cenę, w innym może stanowić usługę związaną (dostawa towaru gratis, czyli jej koszt jest wliczony w cenę, rezygnacja z dostawy nie oznacza obniżenia ceny).

Teoria usługowa została jednak skrytykowana poprzez wskazanie, że stanowi opis właściwości handlu detalicznego, nie odzwierciedla natomiast cech handlu hurtowego i skupu. Wydaje się jednak, że nie to stanowi jej główny mankament. Handel hurtowy w większym stopniu koncentruje się na logistycznej obsłudze handlu, ale to nie znaczy, że nie świadczy nabywcom usług zaspokajających ich potrzeby (przechowywanie masy towarowej, oferowanie celowo dobranego asortymentu występującego w ciągłości, organizowanie dostaw⁶⁵). Większym problemem jest klasyfikacja usług – pozbawiona jednoznaczności (na przykład nie jest jasne, co definiuje usługę wolną – odrębna cena czy możliwość rezygnacji z usługi bez rezygnacji z nabycia towaru) oraz zupełne pominięcie usług jakie handel oferuje dostawcom. Biorąc jednak pod uwagę rozwój form prowadzenia działalności handlowej i jej istotę, współcześnie można stwierdzić, że teoria ta zasługuje na zainteresowanie i renesans.

Akcentowanie cech specyficznego produktu sfery handlu stanowi jej niewątpliwy walor, rodzaje usług opisywanych przez teorię usługową ciągle występują w praktyce różnorodnych formatów handlu, gdzie o ich (formatów) odrębności decyduje różnorodna kombinacja wyżej wymienionych rodzajów usług (aczkolwiek dzisiaj częściej mówi się o zakresie i standardzie świadczonych usług).

⁶⁴ W ich ramach zachowuje cechy usługi związanej.

⁶⁵ Rodzaj i zakres świadczonych usług jest silnie uzależniony od rodzaju hurtownika i klientów przez niego obsługiwanych.

1.3.4. Funkcjonalna teoria handlu

Trzecie stanowisko opisujące istotę handlu opiera się na podejściu funkcjonalnym, którego cechą charakterystyczną jest wskazanie szczególnych, właściwych dla handlu homogenicznych zadań nazywanych funkcjami. Nurt ten został silnie rozwinięty w niemieckiej nauce o handlu. Jedną z pierwszych klasyfikacji funkcji handlu przedstawił K. Oberparleiter wyróżniając funkcję⁶⁶:

- przestrzenną, polegającą na likwidacji różnicy przestrzennej między producentem a użytkownikiem,
- czasową, w której handel poprzez swoją aktywność pokonuje różnicę czasową między produkcją a konsumpcją lub użytkowaniem,
- ilościową, polegającą na wyrównywaniu różnic między ilością wyprodukowaną a konsumowaną,
- jakościową – powstające między sferą produkcji a sferą konsumpcji różnice jakościowe są pokonywane przez tworzenie asortymentu handlowego,
- kredytową, polegającą na umożliwieniu nabywania towarów z odroczonym terminem płatności w celu wygenerowania lepszych efektów sprzedażowych (może być wprowadzana jako instrument polityki handlowej),
- reklamową, zmierzającą do ujawniania, a nawet kreowania potrzeb. W odniesieniu do pojedynczego przedsiębiorstwa funkcja ta służy zwiększeniu dochodowości, natomiast w odniesieniu do całej gospodarki przyczynia się do zwiększania intensywności konkurencji.

Na gruncie nauki polskiej podejście to zostało zaadaptowane w postaci teorii funkcji handlu Z. Zakrzewskiego, która nawiązuje do wcześniejszej teorii, eksponującej funkcje logistyczne handlu. Podstawowym założeniem teorii funkcjonalnej jest wskazanie na rozbieżności między dwoma układami masy towarowej: początkowym (rezultat pracy przemysłu i rolnictwa odzwierciedlający podaż) i końcowym (wyrażającym popyt wszystkich odbiorców zarówno instytucjonalnych, jak i indywidualnych), między którymi istnieją różnice co do ilości, czasu, przestrzeni i asortymentu⁶⁷. Występujący między tymi układami brak zbieżności jest przyczyną powstania wyspecjalizowanych instytucji, które realizują funkcje⁶⁸:

- uzgadniania struktury rodzajowej towarów,
- kierowania ruchem towarów w czasie,
- kierowania ruchem towarów w przestrzeni,
- kształtowania pojedynczej partii towarów,
- kształtowania struktury asortymentowej towarów.

⁶⁶ H.Ch. Weis, *Marketing*, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen 1990, s. 285.

⁶⁷ Z. Zakrzewski, *Wstęp do teorii handlu wewnętrznego*, PWN, Warszawa 1969, s. 114.

⁶⁸ Ibidem, s. 117-185.

Analizując ten zestaw funkcji z perspektywy dnia dzisiejszego, można stwierdzić, że w znaczącym stopniu funkcje te są realizowane przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa logistyczne⁶⁹. Walorem tej teorii jest zachowanie podejścia makroekonomicznego. Nieco inny pogląd, integrujący podejście makro- i mikroekonomiczne (co może być przedmiotem krytyki, jeśli przyjąć, że nie ma tożsamości między sformułowaniem handel i przedsiębiorstwo handlowe) reprezentuje R. Seyffert, podając następujące funkcje handlu⁷⁰:

- funkcje pokonywania różnic (przestrzennych, czasowych, finansowych),
- funkcje związane z towarem (ilościowa, jakościowa, asortymentowa),
- funkcje pośrednika (pozyskiwanie klientów, finansowanie transakcji, doradztwo).

W latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku pojawiły się próby modyfikacji dotychczasowych ujęć teoretycznych handlu, wśród których trzeba wymienić koncepcję T. Sztuckiego, według której rolę handlu określają następujące funkcje: współtworzenie podaży towarów, świadczenie usług sprzedaży oraz ekonomicznej realizacji towarów i usług. Syntetycznym wyrazem funkcji handlu jest, według tej koncepcji, tworzenie i dynamiczne kształtowanie rynku sprzedaży, jego organizowanie i wyposażenie w środki techniczne, służące do fizycznego obiegu i sprzedaży towarów, likwidowanie różnic występujących między obiektywnymi warunkami produkcji a wymaganiami spożycia⁷¹. Poglądy te, aczkolwiek zarzucono im nadmierną ogólność, wydają się warte podjęcia przy definiowaniu istoty przedsiębiorstwa handlu detalicznego.

Jeszcze inne podejście w ramach teorii funkcjonalnej zaprezentował J. Dietl, wskazując na następujące funkcje⁷²:

- funkcja dystrybucyjna handlu, polegająca na doprowadzeniu do zawarcia umowy kupna–sprzedaży i jej realizacji,
- funkcja tworzenia użyteczności dla odbiorców i dostawców (są to użyteczności asortymentu, miejsca sprzedaży, czasu oraz formy sprzedaży),
- zabezpieczenie i kontrola zapasów towarowych, która polega na optymalizacji ich wartości (utrzymywanie możliwie niskich stanów zapasów przy jednoczesnym zapewnieniu ciągłości asortymentu),

⁶⁹ Bardzo niepokojące jest „rozmycie” pewnych pojęć poprzez „zawłaszczanie” cech konstytutywnych, por.: „rolą marketingu w gospodarce rynkowej jest organizowanie wolnej wymiany w warunkach konkurencji w celu zapewnienia skutecznego dopasowania do siebie podaży i popytu na produkty i usługi”, J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 31.

⁷⁰ H.Ch. Weis, *Marketing*, s. 286.

⁷¹ T. Sztucki, *Kierowanie przedsiębiorstwami*, s. 51.

⁷² J. Dietl, *Handel we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 1991, s. 10-15.

- funkcja informacyjna handlu, polegająca na przekazywaniu informacji zarówno nabywcom, jak i dostawcom,
- funkcja pobudzania popytu poprzez aktywne oddziaływanie na rynek,
- funkcja redystrybucji dochodu społecznego, która jednak w gospodarce rynkowej ma relatywnie niewielkie znaczenie,
- funkcja wzrostotwórcza i cywilizacyjno-kulturowa, realizowana na wiele różnorodnych sposobów (poprzez zatrudnianie pracowników, funkcję informacyjną itp.).

Część wymienionych funkcji można przypisać bezpośrednio przedsiębiorstwom handlowym, część natomiast jest realizowana przez sektor (ogół zbiorowości). Te, które daje się przypisać pojedynczym przedsiębiorstwom handlowym, mogą służyć do ich charakterystyki jako szczególnej zbiorowości przedsiębiorstw.

Funkcjonalna eksplanacja istoty handlu znalazła także zastosowanie w koncepcji F. Misiąga⁷³, który analizuje funkcje handlu w ujęciu makroekonomicznym, przyjmując założenia:

- produktem sfery handlu jest usługa,
- jest oferowana dwóm grupom uczestników rynku: konsumentom i wytwórcom.

Koncepcja ta silnie nawiązuje do teorii usługowej, mimo że posługuje się kategorią funkcji. F. Misiąg wyodrębnia funkcje podstawowe i dodatkowe handlu. Pierwsze zostały wyodrębnione w związku z użytecznościami świadczonymi partnerom handlowym, a drugie wyodrębniono, przyjmując kryterium wpływu handlu na kształtowanie się zjawisk uznawanych w gospodarce rynkowej za szczególnie ważne (stabilizowanie poziomu cen i absorpcję siły roboczej).

Do grupy funkcji podstawowych handlu zostały zaliczone:

- funkcja realizowana na rzecz konsumentów – polegająca na tworzeniu pożądanых przez klientów warunków nabywania towarów,
- funkcja realizowana na rzecz wytwórców – sprowadza się do zapewnienia im oczekiwanego poziomu obsługi handlowej (przekazywanie informacji o oczekiwaniach nabywców, pomoc przy wprowadzaniu nowych produktów na rynek, wzmacnianie działań promocyjnych podejmowanych przez producentów, udział w tworzeniu i finansowaniu infrastruktury logistycznej producentów). W jej ramach F. Misiąg wyodrębnia dwie subfunkcje: tworzenie warunków oferowania produktów oraz wspieranie działań marketingowych producentów. Obsługa handlowa jest z punktu widzenia producentów niezbędnym warunkiem realizacji strategii marketingowej. Stanowi produkt, którego wytworzenie pociąga za sobą powstawanie kosztów i za który pro-

⁷³ F. Misiąg, *Makroekonomiczne funkcje handlu w gospodarce rynkowej*, „Handel Wewnętrzny” 2002, nr 6, s. 8-10.

ducenci muszą zapłacić. Tradycyjnym wynagrodzeniem handlu za czynności świadczone na rzecz dostawców jest marża, czyli część przychodów ze sprzedaży towarów. W przypadku obsługi, która ma jednak dla producenta szczególne znaczenie (na przykład ze względu na zasięg działania przedsiębiorstwa handlowego) dostawca jest zobligowany do dodatkowych opłat (za nawiązanie i kontynuowanie współpracy, dodatkowe upusty, wydłużone terminy płatności, udział finansowy i rzeczowy w promocji realizowanej przez handel).

Z tych dwóch funkcji podstawowych wiodąca jest funkcja związana z obsługą konsumentów, popyt przez nich zgłaszany ma charakter pierwotny. Popyt reprezentowany przez pozostałych uczestników rynku ma charakter wtórny i zależy od rozmiarów popytu pierwotnego⁷⁴.

Podstawowe funkcje handlu można nazwać także pierwotnymi, stanowiącymi o zasadności istnienia tego sektora. Funkcje dodatkowe mają charakter niejako „uboczny”, wynikają z realizacji funkcji podstawowych. Można nawet sformułować tezę, że nie zawsze w ogóle przyjmują postać funkcji, przez które należy rozumieć zbiór jednorodnych zadań podejmowanych dla osiągnięcia zamierzonych celów. Ich enumeracja jest rezultatem dużego znaczenia sektora handlu, który nie pozostaje bez wpływu na stan całej gospodarki, a w szczególności na:

- poziom cen, który w dużym stopniu jest rezultatem strategii cenowych przedsiębiorstw handlowych, co wynika z sytuacji konkurencyjnej w sektorze handlu⁷⁵,
- sytuację na rynku pracy, handel jako sektor jest jednym z głównych pracodawców,
- sytuację na rynku nieruchomości użytkowych (szczególnie w centrach miast),
- sytuację na rynku usług logistycznych i wielu innych zaangażowanych w obsługę handlu.

1.3.5. Przesłanki istnienia przedsiębiorstw handlowych według teorii kosztów transakcyjnych

Dotychczas omówione podejścia do definiowania (wyodrębniania) handlu w znaczeniu instytucjonalnym kładą nacisk na zdefiniowanie specyficznych zadań, które

⁷⁴ Ibidem, s. 11.

⁷⁵ Niektórzy ekonomiści przyznają, że polityka niskich cen (i kosztów) Wal-Mart przyczynia się do utrzymywania inflacji na niskim poziomie. Oszczędności amerykańskich gospodarstw domowych wynoszą rocznie dzięki Wal-Martowi 120 mld dolarów. Z tego 20 mld uzyskują nabywcy dzięki niższym cenom (nawet o 20–25% niż u konkurencji) w sklepach tej firmy, a około 100 mld dzięki obniżaniu cen w całym handlu detalicznym pod wpływem polityki cenowej lidera (*Rosnące kontrowersje wokół Wal-Mart*, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 8, s. 4).

zarówno cały sektor, jak i pojedyncze przedsiębiorstwa handlowe mają do wykonania⁷⁶ (czy to w ujęciu rezultatowym – teoria usługowa, czy procesowym – teoria reprodukcyjna i funkcjonalna). Konieczna jest jednak refleksja na temat efektywnościowego uzasadnienia wyodrębnienia sektora składającego się z przedsiębiorstw wyspecjalizowanych w obrocie towarowym. Problem efektywności w kontekście tworzenia przedsiębiorstwa jest podnoszony w teorii kosztów transakcyjnych, dlatego wykorzystana ona zostanie do analizy zasadności istnienia przedsiębiorstw handlowych. Należy dodać, że ten wątek analizy można powiązać z dotychczas przedstawionymi, zaliczając go do nurtu funkcjonalnego (obejmującego teorię funkcjonalną handlu oraz uzasadnienie istnienia przedsiębiorstw handlowych w świetle teorii kosztów transakcyjnych). Teoria funkcjonalna eksponuje kwestię służebności przedsiębiorstw handlowych (pośredników) w stosunku do dwóch grup podmiotów: wytwórców oraz nabywców (bez rozróżniania na instytucjonalnych i indywidualnych). Przedmiotem rozważań w teorii kosztów transakcyjnych jest analiza efektywności alternatywnych form koordynacji działalności gospodarczej (ryнку i przedsiębiorstwa). Należy zwrócić uwagę, że tradycyjne podejście neoklasyczne przyjmuje paradygmat o istnieniu rynku i przedsiębiorstwa. Tymczasem przedstawiciele nowej ekonomii instytucjonalnej zadają podstawowe pytanie: dlaczego istnieje przedsiębiorstwo i dlaczego istnieje rynek?

Teoria kosztów transakcyjnych zajmuje się wyborem najlepszego sposobu regulacji transakcji ze zbioru, którego elementami skrajnymi są rynek (wszystkie funkcje realizowane są poprzez podmioty zewnętrzne) i hierarchia (wszystkie funkcje realizowane są w obrębie przedsiębiorstwa), natomiast pozostałe elementy są rozwiązaniami pośrednimi (część funkcji realizowanych jest przez podmioty zewnętrzne, część – w obrębie przedsiębiorstwa). Z jej ustaleń wynika, że przedsiębiorstwo istnieje, ponieważ przy określonej konfiguracji warunków działania (determinowanych głównie kosztami zawierania transakcji) jest to efektywny sposób realizacji funkcji gospodarczych. Ustalenia te można jednak rozwijać, badając zasadność istnienia określonych typów przedsiębiorstw, co oznacza, że można sformułować analogiczne pytanie do tego, które zadał R. Coase: dlaczego istnieją przedsiębiorstwa handlowe?

Rozważenie problemu pośrednictwa handlowego zgodnie z kanonami teorii kosztów transakcyjnych wymaga uwzględnienia następujących założeń⁷⁷:

- transakcje odbywają się między dwoma podmiotami prowadzącymi działalność gospodarczą,

⁷⁶ Dominujące w tych teoriach jest jednak spojrzenie makro, rozważanie roli handlu jako całego sektora bez wnikania w sens istnienia poszczególnych przedsiębiorstw tworzących ten sektor.

⁷⁷ M. Gorynia, *Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych*, „Ekonomista” 1998, nr 4, s. 459.

- decydujących podmiotów gospodarczych charakteryzuje ograniczona racjonalność i oportunizm,
- istotne dla wyboru sposobu regulacji transakcji są jej atrybuty: specyficzność aktywów niezbędnych do jej realizacji, niepewność i częstotliwość.

W zakresie realizacji funkcji wymiennej przedsiębiorstwo handlowe zawiera transakcje z dwiema grupami podmiotów: dostawcami i odbiorcami. Po stronie zakupu występują podmioty, prowadzące działalność gospodarczą, co oznacza spełnienie warunku aplikacji teorii kosztów transakcyjnych. Jeśli chodzi o nabywców, to można wyróżnić dwie ich grupy: podmioty gospodarcze oraz indywidualnych nabywców (stanowiących dominującą część nabywców w przypadku handlu detalicznego). Klienci indywidualni mają nieco inną charakterystykę niż nabywcy instytucjonalni⁷⁸, szczególnie w kwestii kluczowej: dylemat *make or buy* przyjmuje zasadniczo inną postać. W marginalnej części nadal jest to dylemat *make or buy* (ze względu na możliwe spożycie naturalne), w większości jednak jest to dylemat: od kogo kupić (w podwójnym znaczeniu: od producenta czy od pośrednika i od którego pośrednika). Ponadto w transakcjach między przedsiębiorstwem i konsumentem obserwowana asymetria informacji jest większa niż w transakcjach między przedsiębiorstwami. Nie oznacza to jednak, że podstawowe twierdzenia teorii kosztów transakcyjnych nie obowiązują w odniesieniu do ostatecznych nabywców. Wynika to z tego, że ostatecznych nabywców, reprezentujących na rynku gospodarstwa domowe, czyli ważnego uczestnika systemu gospodarczego, także charakteryzuje oportunizm oraz ograniczona racjonalność⁷⁹. Pewne odstępstwo od założeń teorii kosztów transakcyjnych nie wydaje się przekreślać możliwości jej zastosowania.

Z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych zarówno producent, jak i nabywca (ostateczny) muszą rozstrzygnąć dylemat *make or buy*. Istota tego dylematu w przypadku producenta sprowadza się do wyboru kontrahenta transakcji, co oznacza zdefiniowanie zakresu funkcji sprzedażowych (czy realizować funkcje samodzielnie, czy nabywać ich realizację): od minimalnego związanego z przeniesieniem praw własności poza firmę (zastosowanie regulacji rynkowej, czyli skorzystanie z usług pośrednika) do rozbudowanego, oznaczającego kompleksową obsługę sprzedaży poszczególnym nabywcom ostatecznym (zastosowanie regulacji hierarchicznej). W związku z tym, jak już wspomniano, można stwierdzić, że analiza ta wpisuje się w podejście funkcjonalne, gdyż musi być rozpatrywana w związku z funkcjami niezbędnymi do realizacji transakcji. Oznacza to, że przede wszystkim należy zewidencjonować funkcje cząstkowe, składające się na sprzedaż

⁷⁸ J. Plichta, *Przesłanki powstawania oraz identyfikacja kosztów transakcyjnych w handlu detalicznym w procesie sprzedaży*, w: *Handel we współczesnej*, s. 229.

⁷⁹ Są to cechy właściwe ludziom (niezależnie od przynależności instytucjonalnej), a nie organizacjom.

i zakup towarów. Zestaw standardowych funkcji niezbędnych do realizacji sprzedaży obejmuje:

- kształtowanie oferty handlowej,
- tworzenie kanału komunikacji z klientem,
- prezentację (ekspozycję) produktów + doradztwo (informowanie),
- przyjmowanie zamówień,
- kształtowanie warunków transakcji – negocjacje,
- realizację zamówień – przenoszenie prawa własności, kompletowanie partii i dostarczanie towaru,
- obsługę reklamacji,
- magazynowanie,
- finansowanie operacji sprzedaży

Do funkcji niezbędnych do realizacji zakupu należy zaliczyć:

- pozyskanie alternatywnych ofert i ich analiza porównawcza (w kategoriach cech produktów, cen, warunków płatności, sposobu dostarczenia, warunków zwrotu i reklamacji, kompleksowości oferty oraz warunków przyjęcia zamówienia i sposobu jego realizacji) – wybór oferty,
- dotarcie do oferenta,
- negocjacje,
- kompletowanie partii i transport towarów,
- magazynowanie nabytych towarów,

Część z wymienionych funkcji znosi się wzajemnie – muszą być wykonane tylko przez jednego uczestnika transakcji (na przykład kompletowanie partii transakcji, dostawa towaru do miejsca jego użytkowania), niektóre funkcje realizują obie strony (na przykład negocjacje). Wszystkie wymienione funkcje są kosztotwórcze. Transakcja angażuje dwie strony: sprzedających i kupujących. W przypadku badania zasadności występowania przedsiębiorstw handlowych jako pośredników konieczne jest przeanalizowanie trzech typów transakcji (dla uproszczenia przyjęto, że istnieje tylko jeden szczebel pośrednictwa):

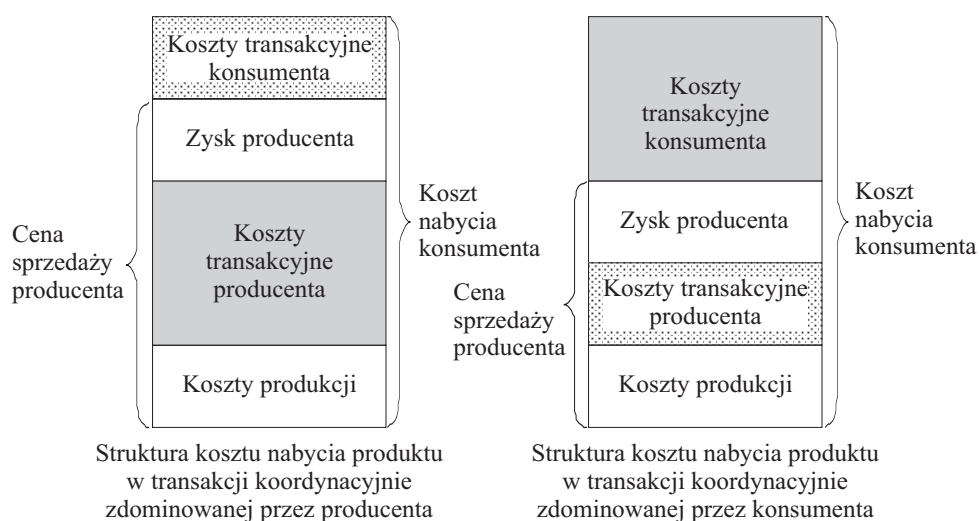
- między producentem i konsumentem,
- między pośrednikiem i konsumentem,
- między producentem i pośrednikiem.

W wypadku transakcji między producentem i konsumentem należy wyróżnić dwa skrajne przypadki:

- transakcja koordynacyjnie zdominowana przez producenta,
- transakcja koordynacyjnie zdominowana przez konsumenta.

W transakcji pierwszego typu producent realizuje wszystkie możliwe funkcje chcąc zapewnić nabywcy maksymalną użyteczność poprzez zaoferowanie produktu w miejscu, czasie i ilości dogodnej dla klienta. Cena produktu jest wysoka (ze względu na udział wysokich kosztów transakcyjnych producenta). W transakcji

drugiego typu nabywca realizuje większość funkcji (dotarcie do producenta, oczekiwanie na produkt – w efekcie niskich stanów zapasów produktów, kompletowanie partii, kupowanie dużych ilości towaru – magazynowanie nabytych towarów). Użyteczność, jaką uzyskuje nabywca w tej transakcji, jest bardzo niska, ale cena sprzedaży też jest niska. Wysoki jest natomiast koszt nabycia (ze względu na wysoki poziom kosztów transakcyjnych konsumenta). Składniki kosztu nabycia w obu typach transakcji producent – konsument przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Składniki kosztu nabycia produktu w transakcjach producent–konsument

Źródło: opracowanie własne

W obu wypadkach jedna ze stron ponosi bardzo wysokie koszty transakcyjne, których poniesienie zostanie uznane za racjonalne tylko w pewnych wypadkach. Transakcja koordynacyjnie zdominowana przez konsumenta może być uzasadniona nierównowagą typu popytowego, gdy konsument rozważając alternatywę: brak możliwości nabycia – wysoki koszt nabycia towaru wybiera drugą opcję⁸⁰. W warunkach rynku zrównoważonego takie transakcje należą do rzadkości. Odwrotna prawidłowość dotyczy transakcji koordynacyjnie zdominowanych przez producenta. Występują one głównie w sytuacji rynku zrównoważonego (co zawsze oznacza pewną nadwyżkę podaży nad popytem) z kilku powodów:

- zbyt wysokiej ceny usług pośredników⁸¹,

⁸⁰ Szczególnie, że w takiej sytuacji koszty nabycia dóbr u pośredników są najczęściej wysokie (głównie z powodu czasochłonności transakcji – konieczność oczekiwania w kolejce).

⁸¹ Ten wątek zostanie rozwinięty przy okazji rozważań dotyczących transakcji producent–pośrednik (ponieważ jest dla nich alternatywą rozważaną ze względu na cenę usługi sprzedaży).

- trudności z dotarciem do konsumenta poprzez istniejących pośredników⁸²,
- chęci budowania silnej marki poprzez własną sieć sprzedaży⁸³,
- dywersyfikacji działalności poprzez integrację pionową wprzód⁸⁴.

Oznacza to, że w wypadku rynku zrównoważonego zasadne jest rozważanie transakcji pierwszego typu jako sposobu realizacji opcji *make* przez producenta. Z kolei transakcje koordynacyjnie zdominowane przez producenta są bardzo rzadkie w sytuacji rynku niezrównoważonego popytowo⁸⁵.

Następny rodzaj transakcji – między pośrednikiem i konsumentem też może być analizowany w dwóch wariantach (zdeteminowanych relacją popytu i podaży na danym rynku): koordynacyjnie zdominowane przez pośrednika lub przez konsumenta. Podobnie jak poprzednio, dominacja koordynacji pośrednika oznacza, że to on realizuje większość funkcji⁸⁶, odwrotnie w przypadku koordynacji konsumenta⁸⁷. Składniki kosztu nabycia w obu typach transakcji pośrednik–konsument przedstawiono na rysunku 2.

Na rynku charakteryzującym się przewagą popytu występują transakcje koordynacyjnie zdominowane przez konsumenta. Transakcje koordynacyjnie zdominowane przez pośrednika występują na rynku zrównoważonym. Jeśli rozważania ograniczyć do sytuacji rynku zrównoważonego, kluczową kwestią jest jakiego typu transakcje wybierze konsument, czy będzie zawierał transakcje z producentem czy z pośrednikiem. Jeśli wziąć pod uwagę dwa podstawowe kryteria oceny warunków transakcji: cenę sprzedaży towarów i koszty transakcyjne, wynikające z warunków ich nabycia (co łącznie składa się na koszt nabycia), to konsument będzie skłonny korzystać z usług pośrednika dopóty, dopóki całkowity koszt nabycia towaru u pośrednika będzie niższy niż u producenta.

⁸² Przyczyny takiego stanu rzeczy mogą być różnorodne: blokada istniejących kanałów dystrybucji (często inspirowana przez konkurenta), brak odpowiednich pośredników lub niewystarczająca sprawność istniejących.

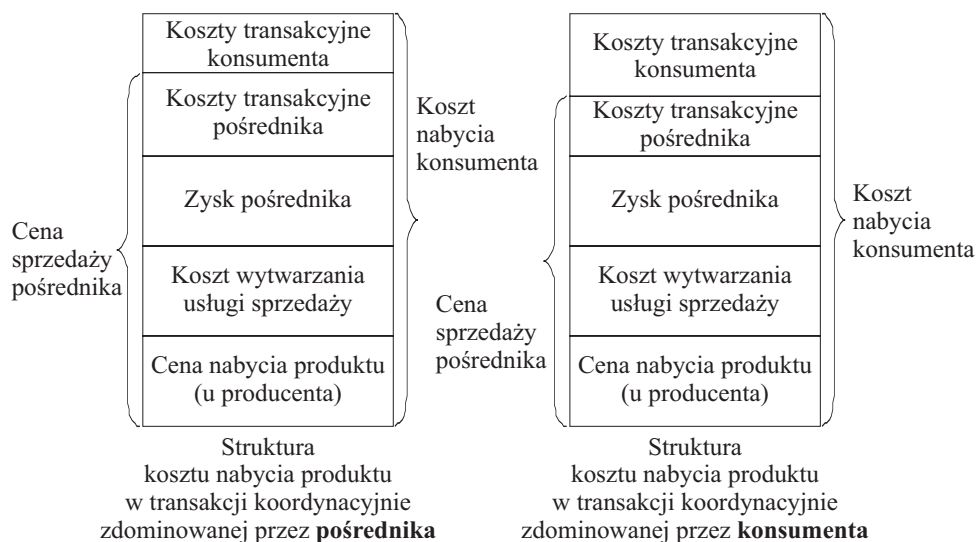
⁸³ Taka sieć sprzedaży oznacza najwyższą możliwą kontrolę co, biorąc pod uwagę wymóg standaryzacji w procesie budowania siły marki, ma ogromną wagę.

⁸⁴ Dzięki temu przedsiębiorstwo może realizować dodatkowe przychody ze sprzedaży przejmując wynagrodzenie pośredników. Jest to możliwość szczególnie atrakcyjna, gdy organizacja sprzedaży nie wymaga znacznych nakładów tak jak w przypadku sprzedaży internetowej.

⁸⁵ Ponieważ nierównowaga tego typu jest charakterystyczna dla gospodarki nakazowo-rozdzielczej (centralnie planowanej), takie decyzje nie muszą być racjonalne ekonomicznie.

⁸⁶ Co przekłada się na zapewnienie dobrej dostępności do towarów, szczególnie w wymiarze ciągłości asortymentu, lokalizacji punktów sprzedaży, godzin otwarcia, sposobów składania zamówienia i kompletowania partii towarów oraz transportu tych towarów do miejsca zamieszkania konsumenta.

⁸⁷ Koordynacja przez konsumenta oznacza sytuację, gdy nabywca ostatecznie sam realizuje funkcje związane z nabyciem towarów.



Rys. 2. Składniki kosztu nabycia produktu w transakcjach pośrednik–konsument

Źródło: opracowanie własne

Rdzeniem analizy zasadności wyodrębnienia pośredników (istnienia przedsiębiorstw handlowych) na gruncie teorii kosztów transakcyjnych jest rozważenie cech transakcji producent–pośrednik, a w szczególności odpowiedź na pytanie: w jakich sytuacjach producent będzie korzystał z usług pośrednika⁸⁸? Struktura cen sprzedaży kształtuje się jak na rysunku 3.



Rys. 3. Składniki cen sprzedaży produktu w transakcji producent–pośrednik

Źródło: opracowanie własne

⁸⁸ Należy zwrócić uwagę na to, że wartość oferty pośrednika jest często uzależniona od woli współpracy z nim dostawcy (producenta). Wobec braku takowej pośrednik dysponuje ograniczonym asortymentem, co przekłada się na obniżenie jego walorów.

Przedstawiony na rysunku proces kształtowania cen sprzedaży produktu jest rezultatem zastosowania opcji *buy* (czyli wyboru rynkowej koordynacji sprzedaży produktu). Cena sprzedaży producenta może być obniżona, ponieważ korzystanie z usług pośrednika daje możliwość obniżenia kosztów transakcyjnych. Cena sprzedaży pośrednika (przedsiębiorstwa handlowego) jest powiększona o marżę, co oznacza, że cena produktu oferowana konsumentowi jest taka, jak w przypadku, gdy producent, wybierając opcję *make*, ponosi większe koszty transakcyjne. Z punktu widzenia producenta, który podejmuje decyzję *make or buy*, korzystanie z usług pośrednika jest zasadne, gdy może nabyć użyteczność oferowaną konsumentowi na poziomie porównywalnym do tego, który może sam zrealizować po niższych kosztach lub gdy może, ponosząc dany poziom kosztów, uzyskać użyteczność wyższą od tej, jaką mógłby sam wygenerować. Niższe koszty transakcyjne pośrednika są rezultatem specjalizacji oraz rozmiarów operacji, dzięki czemu pośrednik może działać efektywniej⁸⁹.

W tradycyjnej literaturze ekonomicznej bardzo dużą rolę przypisuje się korzyściom skali i zakresu, które występują także w realizacji funkcji sprzedaży. Wpływ czynnika skali⁹⁰ na alokację funkcji sprzedaży w układzie producent–pośrednik (przedsiębiorstwo handlowe) może być rozważany w następujących aspektach⁹¹:

- czynnik skali w odniesieniu do wielkości obrotów jednym towarem,
- czynnik skali w znaczeniu kompleksowości asortymentu,
- czynnik skali w ujęciu transakcyjno-informatycznym,
- czynnik skali w ujęciu finansowo-kredytowym.

Jeśli chodzi o wielkość obrotu poszczególnymi towarami, to należy rozróżnić dwie sytuacje: gdy pośrednikiem jest przedsiębiorstwo handlowe, prowadzące sprzedaż w celu dalszej odsprzedaży (handel hurtowy) oraz gdy pośrednikiem jest przedsiębiorstwo handlu detalicznego. W przypadku handlu hurtowego obserwowana jest prawidłowość, że korzystanie z jego usług jest zasadne dopóty, dopóki skala obrotów nie przekroczy poziomu, przy którym korzystanie z jego usług przestaje być opłacalne i funkcję sprzedaży internalizuje producent. Warunkiem zaistnienia tej prawidłowości jest jednak koncentracja zamówień po stronie nabywcy. W wypadku handlu detalicznego prawidłowość ta z założenia nie jest spełniona, konsumenci nabywają w niewielkich ilościach, a zatem zwiększanie skali działania producenta nie oznacza, że koszty transakcyjne, jakie ponosi przy realizacji funkcji sprzedaży, są niższe niż w przypadku przedsiębiorstwa handlowego (klienci indywidualni występują dodatkowo w przestrzennym rozproszeniu).

⁸⁹ M. Gorynia, *Pośrednictwo w handlu zagranicznym*, s. 447.

⁹⁰ Którego przyczyny będą przedmiotem rozważań w dalszych częściach pracy.

⁹¹ M. Gorynia, *Pośrednictwo w handlu zagranicznym*, s. 451.

Wyjątkiem od reguły organizowania pośrednictwa sprzedaży (na szczeblu detalu) poprzez wyodrębnione podmioty – przedsiębiorstwa handlowe, jest sytuacja, w której producent dysponuje rozbudowanym, kompleksowym (w danym zakresie) asortymentem produkcyjnym, dla którego chce budować wizerunek unikatowości (poprzez silną markę). W takim wypadku prawdopodobnie⁹² koszty transakcyjne, jakie ponosi producent, nie są niższe, niż gdyby korzystał z usług pośrednika. Znacząco wyższe mogą być jednak obroty, dzięki czemu takie rozwiązanie może charakteryzować efektywność uzasadniająca internalizację sprzedaży detalicznej⁹³. Konsekwencją takiego rozbudowania portfela produktowego mogą być jednak wszystkie wady dywersyfikacji. Konkludując, można stwierdzić, że o ile na szczeblu hurtu znaczenie czynnika skali obrotu pojedynczymi towarami jest wysokie, o tyle w przypadku handlu detalicznego – znacznie mniejsze, na rzecz tworzenia kompleksowej oferty asortymentowej.

Kompleksowość oferty może mieć różne znaczenia – jest jednak budowana na podstawie charakterystyki zachowań zakupowo-konsumpcyjnych konsumentów i najczęściej znacznie różni się od cech oferty produkcyjnej. Brak kompleksowej oferty producenta oznacza, że nawet jeśli punkty sprzedaży detalicznej są dogodnie zorganizowane (w kategoriach czasowo-przestrzennych), to konsument ponosi wysokie koszty transakcyjne wynikające z braku możliwości kompleksowego zaopatrywania się w jednym miejscu (konieczność zawierania wielu transakcji), a przynajmniej z braku możliwości dogodnego (taniego) porównywania alternatywnych sposobów zaspokajania danej potrzeby (jaką uzyskuje, gdy w asortymencie sklepu na przykład specjalistycznego znajdują się produkty różnych marek, pochodzące od wielu dostawców).

Kolejny aspekt ekonomizacji sprzedaży wiąże się z czynnikiem skali w ujęciu transakcyjno-informacyjnym. Jeśli koszty transakcyjne są funkcją liczby transakcji, to należałoby dążyć do realizacji postulatu minimalizacji liczby transakcji. Jeśli liczba producentów wynosi p , a liczba ostatecznych odbiorców k , to liczba transakcji (przy założeniu każdy z każdym) wynosi $p \cdot k$. Wystąpienie jednego pośrednika zredukuje liczbę transakcji do $p + k$. Warto zauważyć, że rzeczywista redukcja nastąpi przy p, k większych od 2. Oznacza to, że przy niewielkiej liczbie kontrahentów korzystanie z pośredników może spowodować zwiększenie liczby transakcji w całym układzie i, w konsekwencji, globalny wzrost kosztów transakcyjnych. Poza zmianą w zakresie liczby i rodzaju powiązań transakcyjnych, zmieniają się także powiązania informacyjne. Pośredni kanał dystrybucji daje szansę na większy

⁹² Rozważanie ma charakter dedukcyjny, brak danych uniemożliwia próbę falsyfikacji twierdzeń.

⁹³ Liczne przykłady takiego działania można znaleźć w branży odzieżowej, gdzie przedsiębiorstwa produkcyjne organizują własne sieci punktów sprzedaży i gdzie nabywcy akceptują, a nawet oczekują rozwijania – w stronę kompleksowości – oferty produktów danej marki (Lpp, Kruk, Gino Rossi, Próchnik).

zakres informacji pozyskiwanych z rynku, ale jednocześnie wydłuża drogę przepływu informacji i może prowadzić do pozyskiwania informacji selekcjonowanych przez pośrednika. W efekcie utraty bezpośredniego kontaktu z ostatecznym nabywcą producent naraża się na niebezpieczeństwo selekcji informacji przepływających nie tylko od pośrednika do producenta, ale także od pośrednika do konsumenta.

Uzasadnienia dla funkcjonowania pośrednika można także poszukiwać w sferze finansowej, w szczególności w kwestii finansowania produktów gotowych w okresie zanim znajdą nabywcę. W przypadku braku instytucjonalnie wyodrębnionego pośrednika producent ponosi koszty związane z oczekiwaniem na ostatecznego nabywcę i zapłatę. Korzystanie z usług pośrednika może przyczynić się do szybszego odzyskiwania środków i, tym samym, ograniczyć koszty uruchomienia kolejnego cyklu reprodukcji⁹⁴.

Rozważenie problemu pośrednictwa handlowego zgodnie z kanonami teorii kosztów transakcyjnych wymaga także, jak już wcześniej wspomniano, uwzględnienia atrybutów transakcji: specyficzności aktywów, niepewności i częstotliwości.

Aktywa specyficzne są przeciwstawiane aktywom ogólnego przeznaczenia i charakteryzują się tym, że nie można ich przenieść bez straty wartości produkcyjnych. Specyficzność zasobów sprzyja postawom oportunistycznym; jeśli sprzedawca wie, że jego oferta jest trudno zastępowalna, może żądać wysokiej ceny. Z drugiej strony – kupujący wiedząc o specyficzności, powodującej trudność wykorzystania aktywów do innych celów, może żądać lepszych warunków. Wyodrębnia się sześć typów specyficzności aktywów⁹⁵:

- specyficzność położenia,
- specyficzność fizyczna,
- specyficzność zasobów ludzkich (wynikająca z nabywania doświadczenia poprzez działanie *learning by doing*),
- specyficzność marki.
- specyficzność przeznaczenia aktywów (przeznaczonych do współpracy z konkretnym odbiorcą),
- specyficzność czasowa (związana z koniecznością zestawienia określonych zasobów w jednym czasie).

⁹⁴ Obserwacja życia gospodarczego wskazuje jednak, że uzyskiwanie korzyści finansowych w rezultacie podziału kosztów kredytowania obrotu nie jest oczywiste. Prawdopodobieństwo uzyskania tych korzyści jest tym wyższe, im mniejszą siłą przetargową dysponuje pośrednik i im dłuższy jest okres rotacji zapasów produktów danej kategorii.

⁹⁵ O.E. Williamson, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” vol. 36, 1991, no 2, s. 281.

Określenie specyficzności aktywów w przypadku stosunków pomiędzy producentem i pośrednikiem handlowym jest (jak już wcześniej wspomniano – dla uproszczenia) prowadzona przy założeniu istnienia jednego szczebla pośredniczącego – handlu detalicznego. Przedmiotem tych stosunków jest usługa sprzedaży, czyli dostarczenia produktów ostatecznym nabywcom. Usługę tę oferuje przedsiębiorstwo handlu detalicznego, a jej potencjalnym nabywcą jest producent. Jeśli analizować zasoby niezbędne do prowadzenia sprzedaży detalicznej w kategoriach specyficzności, to wydaje się ona zasadniczo umiarkowana (wiele elementów majątku trwałego ma alternatywne zastosowanie). Tradycyjne przypisywanie lokalizacji determinującego znaczenia w prowadzeniu działalności handlowej ma także ograniczone znaczenie ze względu na możliwość prowadzenia działalności handlowej w obiektach dzierżawionych (czyli bez ponoszenia nakładów inwestycyjnych generujących koszty alternatywne). Specyficzności zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności handlowej upatrywać można w:

- specyficzności konfiguracji zapasu towarów oznaczającej, że skuteczne działanie wymaga oferty kompletnej (z jakiegoś punktu widzenia). Trwałe zdekompletowanie (postrzegane w takich kategoriach przez nabywcę) oznacza zaangażowanie środków w aktywa tracące wartość handlową i tym samym trudne do upłynnienia,
- specyficzność wiedzy dotyczącej sposobu obsługi rynku (a dokładnie wiedzy na temat cech rynku oraz technologii obsługi danego rynku warunkującej efektywność) i umiejętności jej wdrożenia. Jest to specyficzność odnosząca się do zasobów kadrowych, szczególnie zarządzających. Jej miarą jest koszt pozyskania informacji i ludzi, którzy będą efektywnie prowadzili działalność.

Biorąc jednak pod uwagę inne rodzaje działalności gospodarczej (np. związane z wydobywaniem i przetwarzaniem surowców), można stwierdzić, że poziom specyficzności zasobów handlu jest relatywnie niski. Specyficzność zasobów nabiera znaczenia jedynie w warunkach ograniczonej racjonalności lub oportunistycznego niepewności⁹⁶. Jeśli niepewność⁹⁷ rośnie, coraz bardziej konieczne staje się organizowanie transakcji w strukturach hierarchicznych. Rezygnacja z nich prowadzi do kosztownego targowania się i niedostosowań⁹⁸.

Kolejnym istotnym, z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych, wymiarem transakcji jest niepewność. Pojęcie to nie jest jednoznaczne. F. Knight niepew-

⁹⁶ W przypadku zasobów niespecyficznych, bez względu na poziom niepewności, zastosowanie ma regulacja (kontraktowanie) rynkowa.

⁹⁷ Chodzi o niepewność nazywaną przez O. Williamsona behawioralną, związaną z oportunistycznym o dużym (strategicznym) znaczeniu – por.: O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 70.

⁹⁸ Ibidem, s. 90.

ność postrzega jako sytuację, będącą pochodną braku wcześniejszych doświadczeń. O.E. Williamson analizuje pojęcie niepewności mającej strategiczne znaczenie, niepewności behawioralnej, którą kojarzy z ograniczoną racjonalnością, powodującą trudności w formułowaniu i rozwiązywaniu problemów złożonych⁹⁹.

Wpływ niepewności na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest zróżnicowany w zależności od wybranej formy regulacji. Posługiwanie się regulacją hierarchiczną związane jest z koniecznością poniesienia kosztów niepewności, wynikających z zachowań licznych nabywców, którzy głównie zawierają kontrakty krótkoterminowe (na szczeblu detalu – wyłącznie). Umowy te są jednak w dużym stopniu wystandaryzowane (poziom tej standaryzacji zależy głównie od szczebla obrotu i przedmiotu transakcji). Warto zwrócić uwagę, że w analizowanym wypadku przedmiotem obrotu są dobra ruchome, co ogranicza koszty (nie jest wymagana umowa w formie aktu notarialnego) oraz że same produkty mają najczęściej standardową postać. Nie oznacza to, że niepewność jest zredukowana do poziomu nieistotnego.

Przedsiębiorstwo nie doświadcza wielu konsekwencji, wynikających z niepewności związanej z warunkami kontraktu i jego dopasowaniem do przyszłej sytuacji, ale niepewności, czy kontrakty zostaną zawarte. Brak akceptacji oferty może oznaczać niewystarczającą liczbę kontraktów, a więc brak możliwości zdyskontowania nakładów. W przypadku wyboru regulacji rynkowej następuje wydłużenie horyzontu czasowego kontraktu (umowy zawierane z pośrednikami mogą mieć charakter długookresowy). Biorąc pod uwagę wymiar niepewności w przypadku umów długoterminowych, powstaje problem stopnia szczegółowości umów. Umowy bardzo szczegółowe są kosztochłonne poprzez czasochłonny proces negocjacji, a dodatkowo rodzą ryzyko niedopasowania. Umowy ramowe wymagają posiadania wielu instrumentów dopasowywania zachowań obu stron do rozwoju wydarzeń oraz kontroli ich skuteczności.

Dodatkowym czynnikiem warunkującym sposób oddziaływania niepewności na efektywność regulacji jest specyficzność zasobów. Jeśli działalność/transakcje oparte są na zasobach niespecyficznych, niepewność behawioralna ma małe znaczenie – łatwo znaleźć partnera i zawrzeć transakcję. W przypadku transakcji opartych na zasobach specyficznych wzrasta znaczenie posiadania narzędzi do korekty sytuacji, albowiem wzrasta prawdopodobieństwo niedostosowań w kontraktach i konieczności ich niwelowania.

Jeśli chodzi o atrybut częstotliwości, to można stwierdzić, że zarządzanie rynkowe jest główną strukturą zarządzania dla niespecyficznych transakcji zarówno dla sporadycznego, jak i okresowo powtarzającego się kontraktowania. Rynki są szczególnie skuteczne w przypadku transakcji powtarzalnych, ponieważ obie strony, bazując na własnym doświadczeniu, relatywnie łatwo mogą podjąć decyzję

⁹⁹ G. Slater, D.A. Spencer, *The Uncertain Foundations of Transaction Costs Economics*, „Journal of Economic Issues” vol. 34, 2000, no. 1, s. 64-66.

o pozostawieniu lub zmianie partnera kontraktowego. Alternatywne rozwiązania dotyczące zakupu i dostawy są łatwe do skonstruowania, są bowiem standardowe¹⁰⁰. Sprzyja temu standardowy charakter produktu.

Ostatecznie analiza alternatywnych sposobów sprzedaży (internalizacja funkcji sprzedaży *versus* korzystanie z usług pośrednika) prowadzona z punktu widzenia kosztów wymaga uwzględnienia dwóch grup kosztów:

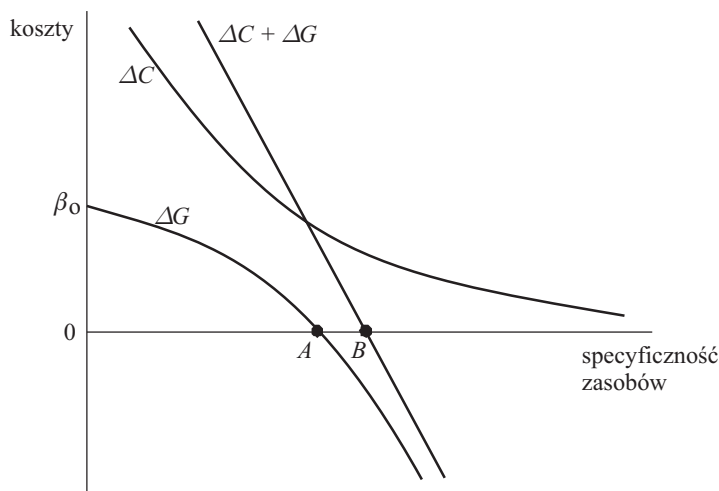
- kosztów transakcyjnych alternatywnych sposobów regulacji: hierarchicznego i rynkowego,
- kosztów wytwarzania (w TKT nazywanych kosztami produkcji), w tym wypadku wytwarzania usługi (realizacji funkcji), koszty te są w wielu wypadkach pomijane w TKT, w tej analizie mają jednak duże znaczenie ze względu na istotność korzyści skali i zakresu omówionych wcześniej.

Jeśli chodzi o koszty transakcyjne, to należy rozważyć koszty transakcyjne regulacji hierarchicznej i rynkowej w kontekście wcześniej wymienionych atrybutów transakcji: specyficzności zasobów, niepewności i częstotliwości. Usługa sprzedaży jako przedmiot rozstrzygnięć *make or buy* charakteryzuje się niskim i umiarkowanym poziomem specyficzności zasobów (w porównaniu z innymi produktami oferowanymi na rynku). Jednocześnie korzyści skali realizowane w działalności handlowej są bardzo wysokie. Taka konfiguracja cech determinuje wybór mechanizmu koordynacji rynkowej do realizacji funkcji sprzedaży. Gdy poziom specyficzności zasobów rośnie – głównie w efekcie budowania świadomości marki (ze względu na konieczność sprzedaży na zasadzie wyłączności produktów pochodzących od jednego dostawcy, co przyczynia się do powstania niebezpieczeństwa „zamknięcia” obniżającego skuteczność regulacji rynkowej) – zasadne staje się realizowanie funkcji sprzedaży poprzez regulację hierarchiczną. Prawidłowość ta jest zilustrowana graficznie (wykres 1).

Niech ΔG oznacza różnicę między kosztami transakcyjnymi regulacji hierarchicznej i rynkowej w zakresie organizacji funkcji sprzedaży. Jeśli ΔG analizować jako funkcję specyficzności zasobów, to w przedziale specyficzności $k \in (0, A)$ – oznaczającym niską specyficzność – koszty transakcyjne regulacji hierarchicznej są wyższe od kosztów transakcyjnych regulacji rynkowej. Przy wysokim poziomie specyficzności $k > A$, koszty transakcyjne regulacji hierarchicznej (KT_H) są niższe od kosztów regulacji rynkowej (KT_R). Oznacza to, że przy wysokiej specyficzności zasobów koszty transakcyjne związane ze sprzedażą produktów konsumentom są niższe w przypadku jej internalizacji i odwrotnie przy niskiej specyficzności zasobów, co można zapisać:

$$\begin{aligned} k \in (0, A) &\rightarrow KT_H > KT_R, \\ k = A &\rightarrow KT_H = KT_R, \\ k > A &\rightarrow KT_H < KT_R. \end{aligned}$$

¹⁰⁰ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje*, s. 85.



Wykres 1. Analiza kosztów zarządzania i wytwarzania usługi sprzedaży

Źródło: O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 103

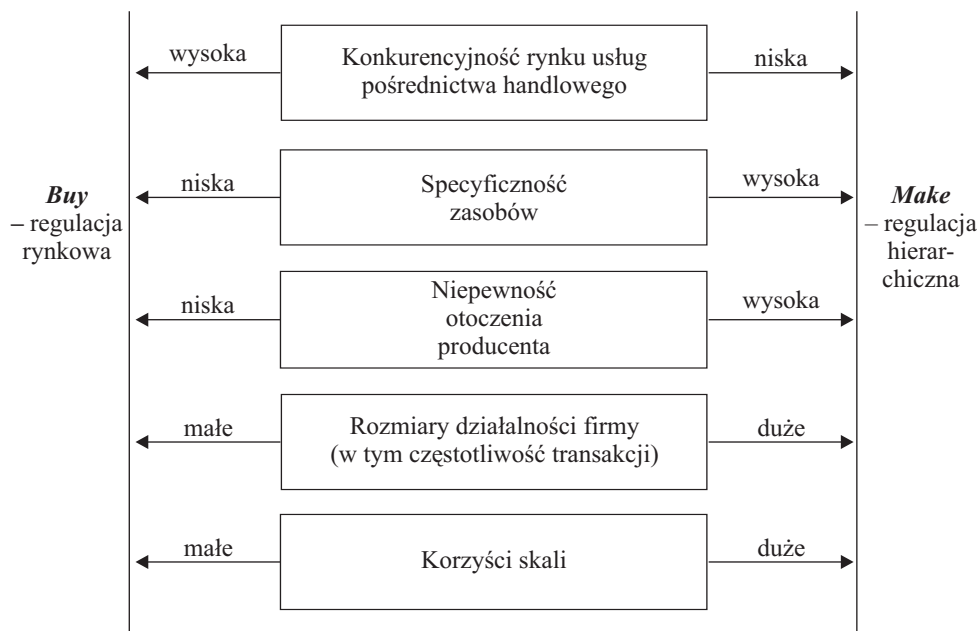
Uwzględnione zostaną także koszty wytworzenia usługi sprzedaży produktów konsumentom. Niech ΔC oznacza różnicę między kosztami sprzedaży we własnym zakresie i kosztami sprzedaży w przypadku nabycia usługi od przedsiębiorstwa handlowego. Jeśli ΔC analizować jako funkcję specyficzności zasobów, to prawdopodobnie ΔC będzie dodatnią¹⁰¹, choć malejącą funkcją specyficzności. W przypadku transakcji, której przedmiotem jest dobro wymagające zasobów standardowych, przedsiębiorstwo ponosi wysokie koszty, jeśli wytwarza je we własnym zakresie, w przypadku transakcji dotyczącej dóbr angażujących zasoby wysoce specyficzne różnica między kosztami produkcji w ramach danej firmy a kosztami produkcji dostawcy zewnętrznego asymptotycznie zbliża się do zera, co oznacza, że opłaca się wytwarzać ten produkt (w tym wypadku usługę) we własnym zakresie. Celem przedsiębiorstwa nie jest minimalizacja ΔG lub ΔC traktowanych oddzielnie, ale przy danym poziomie specyficzności zasobów jest nim minimalizacja sumy różnic kosztów koordynacji i wytwarzania $\Delta G + \Delta C$. Poziom specyficzności zasobów, przy którym suma ta ma wartość ujemną, oznaczono jako B . Jest on wyższy od wartości A , co oznacza, że korzyści skali zwiększają się.

¹⁰¹ Przyjęto założenie (za O. Williamsonem), że przy produktach/sektorach wymagających specyficznych zasobów nie jest praktycznie możliwe, żeby koszty wytwarzania firmy zewnętrznej były niższe niż koszty wytwarzania we własnym zakresie. Wynika to z przyjętego wcześniej założenia o oportunistycznym – angażując się w wytwarzanie dóbr na podstawie wysoce specyficznych zasobów przedsiębiorstwo ryzykuje uzależnienie od nielicznych (w krańcowych przypadkach nawet pojedynczych) dostawców. Założenie to kłóci się nieco z założeniami marketingu relacyjnego, który w możliwości współpracy opartej na wyłączności dostrzega raczej szansę na unikatową pozycję rynkową niż zagrożenie.

szają zakres specyficzności zasobów, przy którym wskazane jest korzystanie z regulacji rynkowej.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że regulacja rynkowa, uwzględniając koszty wytwarzania i zarządzania, jest korzystna, gdy specyficzność zasobów jest niewielka ($k < B$), natomiast gdy jest wysoka ($k > B$), bardziej opłacalna jest koordynacja hierarchiczna.

Czynniki determinujące rozwiązanie hierarchiczne lub rynkowe w zakresie organizacji funkcji sprzedaży przedstawiono na rysunku 4.

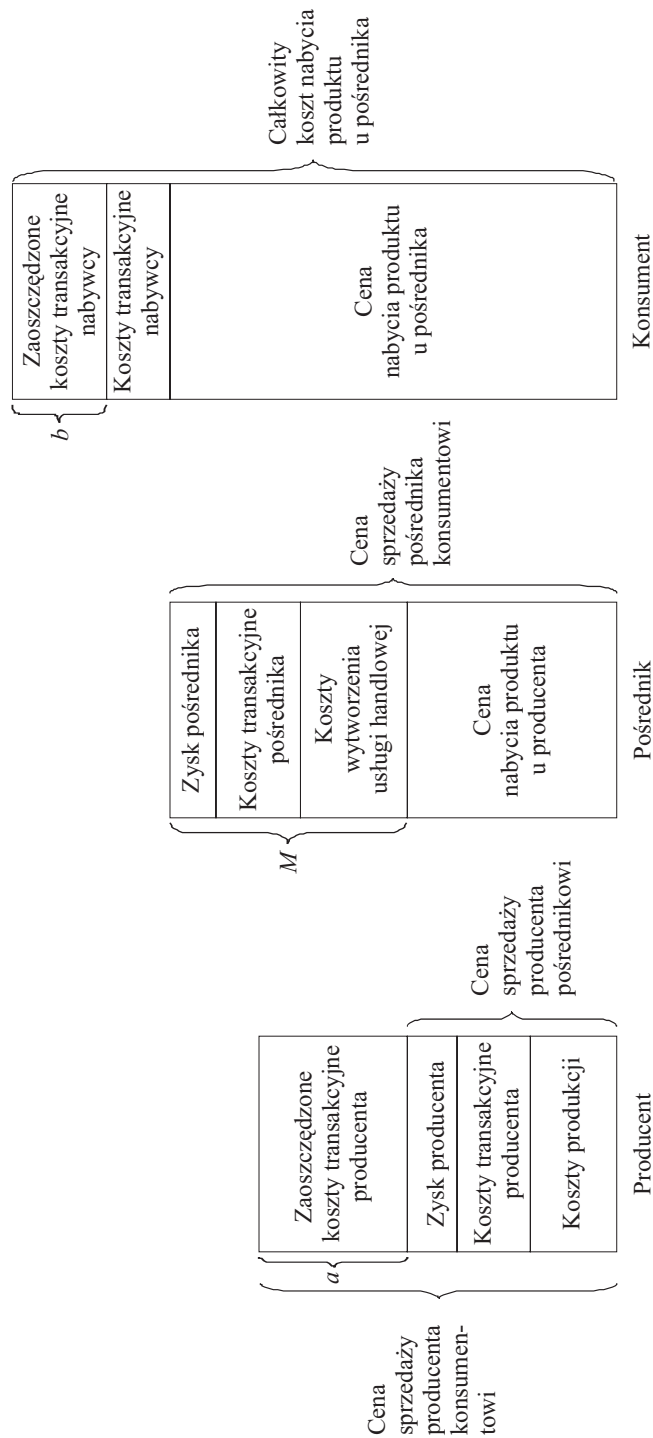


Rys. 4. Determinanty rozstrzygnięcia dylematu *make or buy* w odniesieniu do usługi sprzedaży produktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gorynia, *Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych*, „Ekonomista” 1998, nr 4, s. 465

Alternatywnego rozwiązania *make or buy* nie należy interpretować ściśle dychotomicznie. Możliwe jest rozwiązanie pośrednie, oznaczające (w tym wypadku), że producent funkcję sprzedaży organizuje częściowo we własnym zakresie (na przykład tworząc własne sklepy lub organizując sklep internetowy), częściowo natomiast korzysta z usług pośrednika. Takie rozwiązanie jest rezultatem różnorodności szeroko rozumianych warunków działania, takich jak¹⁰²:

¹⁰² N.P. Mols, *Dual channels of distribution: a transaction cost analysis and propositions*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” vol. 10, 2000, no. 3, s. 232-241.



M – marża handlowa
 a – koszty transakcyjne zaoszczędzone przez producenta
 b – koszty transakcyjne zaoszczędzone przez nabywcę (konsumenta)

Rys. 5. Udział kosztów transakcyjnych w tworzeniu ceny produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Plichta, *Przesłanki powstawania oraz identyfikacja kosztów transakcyjnych w handlu detalicznym w procesie sprzedaży*, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 232

- stopień zróżnicowania nabywców, który skutkuje zróżnicowaniem standardu obsługi (gdy dualny kanał dystrybucji oznacza inny sposób i standard realizacji obsługi),
- możliwość kodyfikacji sposobu obsługi chroniącej przed nielegalną imitacją,
- poziom niepewności kooperacji z pośrednikami,
- posiadane przez producenta zasoby finansowe,
- przestrzenny zakres prowadzenia działalności i umiejętności koordynacyjne,
- instytucjonalne ramy prowadzenia działalności dostępne na danym terenie.

Reasumując, w ujęciu teorii kosztów transakcyjnych wartość oferowana przez przedsiębiorstwa handlowe dostawcom ma wymiar kosztowy: pośrednicy istnieją, ponieważ z punktu widzenia zarówno producentów, jak i konsumentów jest to opłacalne (w większości przypadków). Prawidłowość ta została zilustrowana na rysunku 5.

Na rysunku przedstawiono strukturę ceny produktu na szczeblu producenta, pośrednika i konsumenta. Funkcjonowanie wyodrębnionego instytucjonalnie pośrednika (w całym rozważaniu utożsamionego z przedsiębiorstwem handlowym) jest zasadne, jeśli $M < a + b$, czyli jeśli marża pośrednika jest mniejsza od sumy oszczędności kosztów transakcyjnych producenta i konsumenta. Z przeprowadzonej analizy wynika, że biorąc pod uwagę koszty wytworzenia usługi sprzedaży (w aspekcie korzyści skali), koszty transakcyjne ponoszone przez wszystkich uczestników rynku oraz atrybuty transakcji ten warunek jest najczęściej spełniony. Można zatem stwierdzić, że istnienie odrębnych przedsiębiorstw zajmujących się zawodowym pośrednictwem w obrocie towarowym jest w bardzo wielu wypadkach ekonomicznie uzasadnione.

1.4. Cechy konstytutywne przedsiębiorstwa handlu detalicznego

Dotychczasowa analiza koncentrowała się wokół pojęcia „handel” i „przedsiębiorstwo handlowe”. Tutaj uwaga jest skoncentrowana na podmiotach, które wykształciły się w efekcie procesu specjalizacji pracy i zajmują się zawodowym pośrednictwem w obrocie towarowym (wyłącznie lub głównie), stanowią przedsiębiorstwa, czyli realizują określony cel ekonomiczny, prowadzą działalność gospodarczą, są samodzielne w swoich decyzjach i działaniach oraz są homogeniczne z punktu widzenia miejsca w łańcuchu gospodarczym. Różnorodna zbiorowość przedsiębiorstw handlowych jest porządkowana przy zastosowaniu wielu kryteriów klasyfikacyjnych. Z punktu widzenia konsekwencji dla modelu działalności, pozycji rynkowej, szans rozwoju wiodącym kryterium jest miejsce w łańcuchu gospodarczym (szczebel obrotu, rodzaj obsługiwanych klientów, rodzaj zawieranych transakcji). Ogromna liczba transakcji zawieranych przez przedsiębiorstwa handlowe daje się podzielić na dwie grupy:

- transakcje, w których nabywcą jest inne przedsiębiorstwo – transakcje hurtowe mają na celu zaopatrzenie produkcyjne lub towarowe innego przedsiębiorstwa,
- transakcje, w których nabywcą jest konsument – transakcje detaliczne, których celem jest pozyskanie dóbr w celu ich konsumpcji.

Przedsiębiorstwa handlowe specjalizujące się w transakcjach pierwszego rodzaju nazywane są przedsiębiorstwami handlu hurtowego, przedsiębiorstwa handlowe specjalizujące się w transakcjach drugiego rodzaju są to przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Specjalizacja nie oznacza wyłączności na transakcje; przedsiębiorstwa handlu detalicznego mogą zawierać transakcje hurtowe i odwrotnie – przedsiębiorstwa handlu hurtowego mogą zawierać transakcje detaliczne. Powstaje zatem pytanie o zasadność wyodrębniania przedsiębiorstw według szerebla obrotu, skoro możliwe jest funkcjonowanie przedsiębiorstw zawierających zarówno transakcje hurtowe, jak i detaliczne. Żeby na nie odpowiedzieć, należy rozważyć możliwości substytucji przedsiębiorstw handlowych obu rodzajów przez siebie nawzajem lub przez inne podmioty. Analiza tych możliwości wymaga zdefiniowania funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwa handlu hurtowego i detalicznego.

W przypadku przedsiębiorstw handlu hurtowego należy wyodrębnić:

- transakcje, których przedmiotem są dobra przemysłowe – hurtownik jest jedynym pośrednikiem (jeśli analizować kanał dystrybucji w ujęciu pionowym), zaopatruje inne podmioty w dobra niezbędne do wytwarzania innych dóbr,
- transakcje, których przedmiotem są dobra konsumpcyjne – hurtownik zaopatruje detalistę, który z kolei jest pośrednikiem, zaopatrującym ostatecznych nabywców.

W obu rodzajach transakcji przedsiębiorstwo handlowe realizuje dwie grupy funkcji:

- funkcje transakcyjne, związane z zawieraniem umów,
- funkcje logistyczne, związane z obsługą strumieni towarów.

Funkcje transakcyjne służą do kształtowania więzi na rynku i polegają na tworzeniu umownych relacji między producentami i detalistami. W szczególności na funkcje transakcyjne składają się: projektowanie polityki rynkowej (tworzenie oferty, ustalanie polityki cenowej), poszukiwanie dostawców, składanie ofert odbiorcom, negocjowanie warunków umów i ich obsługa (przyjmowanie zamówień, wystawianie dokumentów itp.). Funkcje logistyczne polegają na: przyjmowaniu dostaw, przechowywaniu masy towarowej, przepakowywaniu, sortowaniu i innych zabiegach na towarach, kompletowaniu partii dostaw przeznaczonych dla odbiorców, transporcie.

Zasadność występowania tego rodzaju podmiotów pośredniczących jest szczególnie wysoka, gdy liczba podmiotów (po stronie dostawców i/lub nabywców) jest znaczna, a dostęp do informacji o nabywcach i/lub odbiorcach kosztowny. Zjawiska zachodzące w środowisku gospodarczym (głównie koncentracja kapitałowa dotycząca producentów i detalistów oraz rozwój technologii teleinformatycznych) powodują, że powyższe warunki są spełniane w coraz mniejszym stopniu. Dodatkowo, jeśli chodzi o możliwą substytucję, to istnieją trzy zasadnicze możliwości umniejszające unikatowość hurtownika:

- substytucja działań przedsiębiorstwa handlu hurtowego przez przedsiębiorstwo oferujące usługi logistyczne (substytucja dotyczy silnie kosztotwórczych funkcji logistycznych),
- substytucja działań hurtownika przez producenta (który poprzez rozbudowane służby sprzedażowe może precyzyjniej kontrolować dystrybucję i tym samym precyzyjniej pozycjonować produkt na rynku) – substytucja dotyczy funkcji transakcyjnych,
- substytucja działań hurtownika przez detalistę (który może być zainteresowany uniknięciem pośrednictwa hurtownika i negocjowaniem warunków umowy bezpośrednio z producentem ze względu na możliwe warunki cenowe) – substytucja dotyczy funkcji transakcyjnych

Wskazane możliwości powodują, że przedsiębiorstwa handlu hurtowego tracą możliwość oferowania unikatowego produktu w warunkach silnej koncentracji producentów i detalistów oraz rozwiniętego rynku usług logistycznych. Ich funkcjonowanie jest natomiast zasadne w przypadku rozdrobnienia sfery podaży i popytu. Wykorzystanie hurtownika w konkretnym przypadku można przewidzieć, kierując się syntetycznym zestawieniem determinantów rozstrzygnięcia dylematu *make or buy* (rysunek 4).

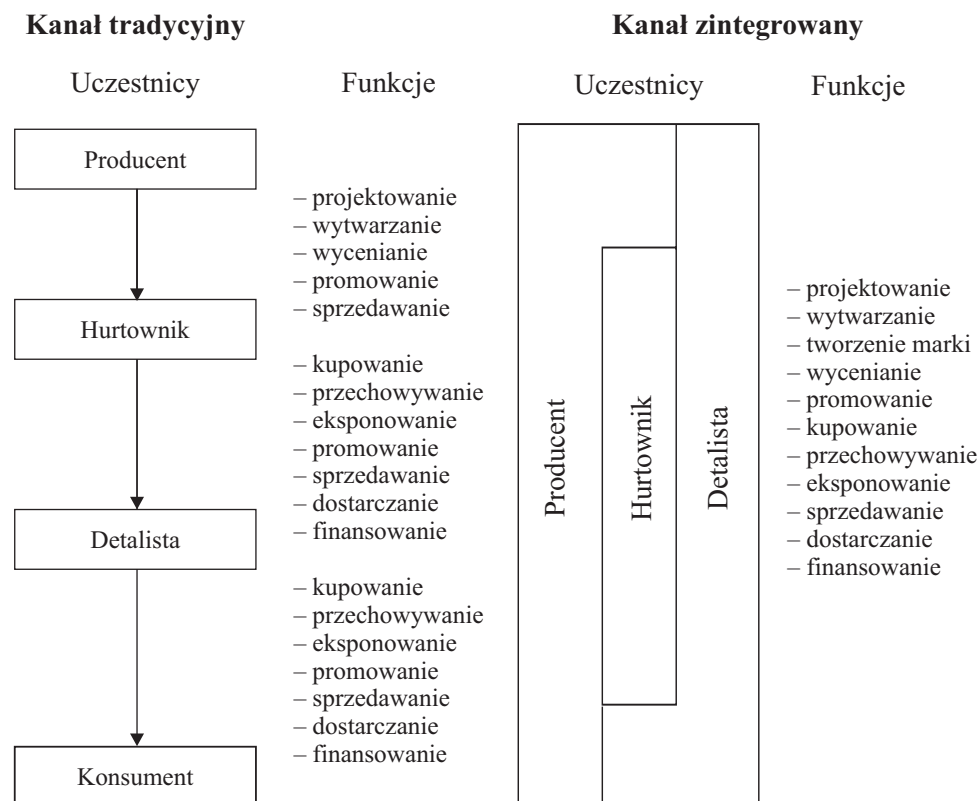
Przedsiębiorstwa handlu detalicznego wyspecjalizowały się w transakcjach, w których stroną jest konsument, co (pomijając przypadki bardzo wyspecjalizowanych produktów) oznacza, że grupa nabywców jest bardzo liczna. Doprecyzowując definicję przedsiębiorstwa handlu detalicznego, należy stwierdzić, że pierwotne określenia detalisty bazowały na wielkości partii transakcji, wskazując, że detalista jest to kupiec sprzedający towary w niewielkich ilościach¹⁰³. Współcześnie jednoznacznie podkreśla się, że jest to przedsiębiorstwo handlowe, kierujące swoją ofertę głównie do nabywców indywidualnych i koncentrujące wszystkie swoje wysiłki marketingowe na obsłudze potrzeb tej właśnie grupy nabywców¹⁰⁴. Są to zarówno potrzeby indywidualnych osób, jak i gospodarstw domowych zaspoka-

¹⁰³ M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 13. Znamienne, że potocznie słowo „detal” oznacza drobiazg, szczegół, coś małego, *Słownik języka polskiego*, s. 387 (t. 1).

¹⁰⁴ D. Gilbert, *Retail Marketing Management*, Prentice Hall 1999, s. 6.

jane za pomocą dóbr materialnych i usług¹⁰⁵. Coraz częściej oznacza to zaspokajanie potrzeb związanych z kupowaniem produktów, ale także różnorodnych usług, niezwiązanych bezpośrednio z nabywanymi towarami.

W związku z postępującym procesem integracji pionowej powstaje dość zasadnicze pytanie: czym różnią się przedsiębiorstwa *stricte* handlowe, sprzedające produkty własnych marek (wytworzone we własnych zakładach produkcyjnych) od tych przedsiębiorstw produkcyjnych, które dysponują własną siecią handlową? Proces rozszerzania zakresu funkcji realizowanych przez różnych uczestników kanału dystrybucji przedstawia rysunek 6.



Rys. 6. Funkcje uczestników kanałów dystrybucji tradycyjnych i zintegrowanych

Źródło: P.J. McGoldrick, *Retail Marketing*, McGraw-Hill, London 1990, s. 3

W pracy przyjęto, że w przypadku przedsiębiorstw o zdywersyfikowanej działalności (czyli takich, w których realizowane są także funkcje produkcyjne) rozstrzygające jest podejście historyczne, oznaczające, że za przedsiębiorstwa han-

¹⁰⁵ B. Berman, J.R. Evans, *Retail Management. A Strategic Approach*, Macmillan Publishing Company, New York 1992, s. 3.

dłowe przyjmowane są takie, w których dominuje handel jako rodzaj działalności i geneza przedsiębiorstwa jest utożsamiana z sektorem handlu.

Podsumowując, można stwierdzić, że za konstytutywne cechy przedsiębiorstwa handlu detalicznego, wyróżniające je ze zbiorowości przedsiębiorstw handlowych, przejęto:

- Kluczową kompetencję tych przedsiębiorstw, którą jest obsługa ostatecznych nabywców. Przedsiębiorstwo handlowe dysponuje bezpośrednią relacją z konsumentami, co przekłada się na bezpośredni dostęp do rynku. Kwestia kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa handlu detalicznego jest zagadnieniem podstawowym z punktu widzenia rozważań nad modelami wzrostu. Aby kompetencje zostały uznane za kluczowe, muszą spełniać trzy warunki¹⁰⁶: muszą zapewniać potencjalny dostęp do co najmniej kilku rynków, mieć istotne znaczenie w procesie budowy wartości produktu, czyli być istotne z punktu widzenia nabywców i powinny być trudne do imitacji przez konkurentów. W przypadku przedsiębiorstw handlu detalicznego wszystkie warunki są spełnione. Obsługa klienta indywidualnego (umiejętność zorganizowania kontaktu warunkującego sprzedaż) jest niezbędna na wszystkich rynkach detalicznych. Biorąc pod uwagę zmianę charakteru wielu produktów usługowych (szczególnie usług finansowych), ich uproszczenie, można stwierdzić, że kompetencje w zakresie obsługi dają dostęp do wszystkich tych rynków, gdzie czynnik ten ma znaczenie w budowaniu pozycji rynkowej. Jeśli chodzi o następny warunek – ocenę znaczenia tej kompetencji z punktu widzenia nabywców – trzeba stwierdzić, że jest ona bardzo wysoka (mimo wrażenia, że cena jest czynnikiem decydującym o wyborze oferty). Obsługa klienta jest podstawowym czynnikiem wartościotwórczym w handlu i wreszcie unikatowym (szczególnie, jeśli wziąć pod uwagę, że towary oferowane w punktach sprzedaży detalicznej często nie są unikatowe, są dostępne w wielu konkurencyjnych punktach sprzedaży). Unikatowa jest natomiast specyficzna kombinacja czynników determinujących proces obsługi klienta. Kombinacja ta, mimo że pozornie jest łatwa do obserwacji, a tym samym imitacji, jest rezultatem zaangażowania wielu zasobów, łączących się poprzez złożoną koordynację.
- Świadczenie usług dwóm grupom podmiotów: dostawców (producentów i hurtowników) – usługa sprzedaży, dostępu do nabywców indywidualnych, oraz konsumentów – usługa zaspokajania popytu konsumpcyjnego poprzez ofertę towarowo-usługową.
- Koncentruje swoje wysiłki marketingowe na konsumentach (w warunkach rynku zrównoważonego).
- Jego produktem jest usługa, ale skonstruowana na bazie produktu materialnego (mającego materialną postać) lub produktu niematerialnego (muzyka, tekst,

¹⁰⁶ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” May-June 1990, s. 83-84.

informacja), który ma standardową postać. Produkty te pochodzą spoza sektora handlu detalicznego.

- Niska wartość pojedynczej transakcji przy jednoczesnej dużej ich liczbie (masowość obsługi).

Współcześnie daje się zauważyć rosnące zainteresowanie relacjami handel–dostawca (funkcjami realizowanymi na rzecz dostawców) w rezultacie wzrostu znaczenia handlu w gospodarce narodowej oraz wzrostu siły poszczególnych przedsiębiorstw handlowych, szczególnie przedsiębiorstw handlu detalicznego¹⁰⁷. Niemal od początku zaistnienia nowej formy organizacji działalności gospodarczej – przedsiębiorstwa – aż do lat osiemdziesiątych XX wieku przedsiębiorstwa produkcyjne były uważane za najważniejsze dla rozwoju gospodarczego państwa. Powodów takiego stanu rzeczy należy doszukiwać się w ich dużym i rosnącym potencjale gospodarczym. Dziedziny produkcji materialnej były pierwszymi, w których zastosowano nowe technologie wytwarzania, co bardzo szybko zaowocowało wzrostem potencjału gospodarczego, obserwowanego w wielu aspektach (wartość aktywów, obrotów, liczba zatrudnionych, przestrzenny zakres prowadzonej działalności). Wobec braku podobnej dynamiki zmian w innych sektorach zaistniała sytuacja dominacji sektora produkcji nad sektorem handlu, który zarówno na szczeblu hurtu, jak i detalu charakteryzował się znacznym rozproszeniem własnościowym oraz techniczno-organizacyjnym. W efekcie zaistnienia zmian warunków działania także w obszarze handlu, które umożliwiły wprowadzanie nowych technologii, nastąpiły także przemiany strukturalne w tym sektorze. Szczególnego znaczenia nabrał handel detaliczny, który także zaczął działać w dużej skali, stał się skoncentrowany i wyrafinowany¹⁰⁸. Powstał pogląd, doskonale ilustrowany sformułowaniem *retailer as a gatekeeper*, w myśl którego rola detalisty w kanałach dystrybucji dostawców jest w wielu wypadkach rozstrzygająca, ponieważ to on dokonuje selekcji towarów oferowanych przez dostawców i tym samym decyduje o doborze asortymentu, przez co może mieć wpływ na kształtowanie się popytu i zachowań zakupowych ostatecznych nabywców¹⁰⁹. Prawdliwość ta jest rezultatem następujących zjawisk¹¹⁰:

¹⁰⁷ Od wielu lat obserwowane jest skracanie kanałów dystrybucji produktów konsumpcyjnych, poprzez eliminowanie ogniwa hurtu. Jest to głównie związane z koncentracją przedsiębiorstw handlu detalicznego – podmioty, powstające w jej efekcie są bardziej zainteresowane zaopatrywaniem się u producentów niż hurtowników.

¹⁰⁸ A. Wileman, M. Jary, *Retail Power Plays: from Trading to Brand Leadership*, Macmillan Business 1997, s. 11.

¹⁰⁹ D. Gilbert, *Retail Marketing*, s. 3-4.

¹¹⁰ L.W. Stern, A.I. El-Ansary, A.T. Coughlan, *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 93.

- przestrzeń na półkach sklepowych nie zwiększa się tak szybko jak liczba nowych produktów,
- rynek sprzedaży detalicznej ulega konsolidacji,
- zmniejsza się liczba punktów, w których można zakupić towar,
- istniejące rozwiązania technologiczne pozwalają z dużą precyzją określić sprzedaż poszczególnych produktów (asymetria informacji: detalista ma więcej informacji o sprzedaży niż producent),
- zwiększa się nacisk na wzrost produktywności zasobów w handlu detalicznym.

Wzrost znaczenia przedsiębiorstw handlu detalicznego w kanale dystrybucji ujawnia się poprzez następujące zjawiska:

- tworzenie produktów pod marką/markami kontrolowanymi (najczęściej poprzez prawa własności) przez detalistów, co umniejsza powierzchnię ekspozycyjną dla produktów marek producentów oraz ich udział w sprzedaży, oznacza to, że w zakresie tych produktów detalista staje się konkurentem producenta,
- pobieranie opłat za przyjęcie produktu producenta do obrotu (uzależnionych z jednej strony od potencjału sprzedaży detalisty, z drugiej strony od liczby produktów i warunków ich oferowania),
- negocjowanie coraz mniej dla producentów korzystnych warunków transakcji (związanych z ceną produktu, warunkami płatności, obsługą logistyczną – wielkością partii dostawy, częstotliwością dostaw, zwrotami przeterminowanych towarów, obsługą zapasu towaru na półce itp.).

W ich rezultacie wzrasta (i tak już znacząca) siła przetargowa oraz rentowność przedsiębiorstw handlu detalicznego, co skłania je do analizy kolejnych możliwości zwiększania skali działania.

2. Imperatyw wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego

2.1. Wzrost w systemie celów działania przedsiębiorstwa

2.1.1. Cele działania przedsiębiorstwa

Za jedną z istotnych cech konstytuujących przedsiębiorstwo uważa się cel istnienia, którym nie jest przedsięwzięcie jednorazowe, ale prowadzenie działalności gospodarczej w sposób trwały (przez dłuższy czas)¹. Oznacza to, że działania prowadzone w przedsiębiorstwie najczęściej mają charakter powtarzalny.

Cele w działalności zorganizowanej mają do spełnienia trzy podstawowe funkcje:

- umożliwiają planowanie,
- stanowią niezbędny w procesie kontroli punkt odniesienia konieczny do oceny sprawności działania,
- służą do mobilizacji zespołu.

Zanim wskazane zostaną możliwe cele działania przedsiębiorstwa należy rozstrzygnąć interpretację pojęcia podstawowego – cel, w literaturze bowiem brak zgodności co do jego zakresu. Poniżej zestawiono definicje pojęcia cel.

Przegląd definicji pojęcia cel

Autor	Definicja
L. Krzyżanowski	Cel to określony przedmiotowo i podmiotowo przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu, objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania.

¹ *Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 73.

J. Kurnal	Cel jest stanem jakiegoś przedmiotu działania w postaci rzeczy lub procesu, który ma być pozyskany, wytworzony lub ukształtowany pod względem pewnych właściwości zgodnie z wyobrażeniem potrzeby, jaką ma zaspokoić.
J. Zieleniewski	Cel działania to dotyczący przyszłości, antycypowany przez podmiot działający, stan jakichś rzeczy pod pewnymi względami cenny, który dla podmiotu działającego wyznacza kierunek i strukturę jego działania, zmierzającego do spowodowania lub utrzymania tego stanu rzeczy.
K. Fabiańska	Celami przedsiębiorstwa są pewne wyróżnione i/lub pożądane stany i procesy, do osiągnięcia których przedsiębiorstwo dąży w toku swojej działalności.
J. Nuttin	Cel to wyobrażalna zmiana w otoczeniu jednostki, do osiągnięcia której zmierzają jej działania. Zmiana ta ma służyć optymalnemu funkcjonowaniu w otoczeniu.

Źródło: *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 16.

Cel może dotyczyć nie tylko działania przedsiębiorstwa (czy organizacji), ale wszelkich podmiotów działających. Przedstawione definicje łączy odniesienie ich do świadomego działania oraz wskazanie, że cel jest pożądanym – w rezultacie cennym – stanem przedmiotu działania. Można zatem sformułować wniosek, że cel obowiązujący w przedsiębiorstwie (w uproszczeniu nazywany celem przedsiębiorstwa) jest to taki jego, dający się opisać, korzystny stan, do którego osiągnięcia dążą decydenci przedsiębiorstwa.

Problem kształtowania celu/ów przedsiębiorstwa jest niewątpliwie złożony tak samo, jak złożona jest sama natura przedsiębiorstwa. Podkreśla się, że sens istnienia przedsiębiorstwa wyraża się w działaniu na rzecz otoczenia; zaspokajaniu potrzeb osób trzecich, którymi są inne przedsiębiorstwa, instytucje oraz osoby fizyczne². To jednak nie wyjaśnia kwestii celów, które definiowane są przez właścicieli lub przez menedżerów w imieniu właścicieli. Już choćby to rozróżnienie spowodowało konieczność rewizji dotychczasowych ustaleń co do tego, jakie cele przedsiębiorstwo realizuje. Gdy istnieje tożsamość między właścicielem i menedżerem, wówczas jest wysoce prawdopodobne, że głównym celem przedsiębiorstwa w długiej perspektywie³ jest osiąganie nadwyżki efektów w postaci przychodów nad nakładami (wyrażonymi poprzez koszty). Funkcjonowanie tej prostej

² S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006, s. 37.

³ To nie oznacza, że przedsiębiorstwo dąży do maksymalizacji zysku w każdej fazie cyklu życia przedsiębiorstwa. Szczególnie na etapie tworzenia i wzrostu akceptowany może być niski zysk (lub jego brak).

Tabela 2. Krytyczna analiza potencjalnych celów przedsiębiorstwa

Cel	Atut	Mankament
Maksymalizacja zysku	– zgodność z fundamentalnymi cechami gospodarki rynkowej – silnie motywujący oddziałujący na menedżerów i właścicieli – sprawozdawczość finansowo-księgowa eksponuje wielkość i czynniki generujące poziom wyniku finansowego – syntetyczny charakter – możliwość dokonania szybkiej i bezpośredniej oceny sytuacji przedsiębiorstwa przez zainteresowanych	– jest miernikiem historycznym, o charakterze wewnętrznym – jest miernikiem syntetycznym, który zbyt późno lub wcale reaguje na istotne zjawiska, na przykład spadek liczby lojalnych klientów – nie skłania kadry menedżerskiej do ponadstandardowych wysiłków – jest podatny na manipulacje w ramach inżynierii finansowej
Maksymalizacja sprzedaży	– mało podatny na manipulację – wskazuje rzeczywistą skalę działania	– pomijanie aspektu efektywności działania, może prowadzić do działań nieefektywnych
Minimalizacja kosztów	– eksponujące efektywność działania (co szczególnie istotne w sektorach, w których jest konkurencja cenowa) – przydatny w przedsiębiorstwach mających status zakładów budżetowych	– działanie samoograniczające (możliwe konsekwencje; obniżenie jakości wyrobów, ograniczenie ich różnorodności, przeciwdziałanie ekspansji)

Maksymalizacja wartości	– silna presja ze strony akcjonariuszy – uwzględnienie w zarządzaniu w szerokim zakresie elementów ryzyka i niepewności – ostrzejsze wymagania w sferze zarządzania finansami w porównaniu z maksymalizacją zysku jako celem (uwzględnienie kosztu kapitału własnego, rynkowej wartości marki) – możliwość obiektywnej oceny finansowo-ekonomicznej skali i zakresu działalności przedsiębiorstwa – długookresowy charakter działania celu – syntetyczny i mierzalny charakter kryteriów oceny przedsiębiorstw zorientowanych na budowanie wartości – mniejsze możliwości manipulacji w zakresie wartości przedsiębiorstwa – znaczna zbieżność tego celu z orientacją na klienta	– nie wszystkie przedsiębiorstwa podlegają mechanizmowi stałej wyceny – wartość przedsiębiorstwa może w pewnym stopniu uwzględniać czynniki subiektywne i spekulacyjne – koncepcja <i>value based management</i> rozwija się w warunkach, w których udział kapitalizacji rynku kapitałowego w GDP jest relatywnie wysoki i występuje jednocześnie duży udział rozproszonego kapitału indywidualnych inwestorów
-------------------------	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Jasiewicz, H. Możaryn, SGH, Warszawa 2004, s. 60-65.

zasady może ulec znacznemu zakłóceniu, wywołanemu czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Do czynników zewnętrznych należy zaliczyć szeroko rozumianą politykę fiskalną państwa, determinującą atrakcyjność różnych form korzystania z zysku wypracowanego przez przedsiębiorstwo (uzależnianych od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa oraz regulacji dotyczących kwalifikacji wydatków jako koszty). Natomiast czynnikiem wewnętrznym jest forma własności (stopień rozproszenia własności) oraz rozdzielenie funkcji właścicielskiej i zarządczej.

Zasadniczo można wyodrębnić dwa główne nurty określania celów przedsiębiorstwa. Pierwszy nurt, można go uznać za upraszczający⁴, definiuje cel działania przedsiębiorstwa jako stan jednej zmiennej ekonomicznej, który można określić ilościowo. W tym nurcie mieści się neoklasyczna koncepcja przedsiębiorstwa, utożsamiająca cel z maksymalizacją zysku, teoria menedżerska, według której celem jest maksymalizacja sprzedaży oraz teoria *value based management*, która cel działania przedsiębiorstwa formułuje jako maksymalizację wartości przedsiębiorstwa. Do tej grupy celów można także zaliczyć minimalizację kosztów⁵.

W tabeli 2 przedstawiono krytyczną analizę wymienionych celów (ze wskazaniem na walory i mankamenty poszczególnych).

Drugi nurt definiowania celów przedsiębiorstwa stanowią koncepcje, według których cele te mają charakter wielowymiarowy, złożony. Przedsiębiorstwo funkcjonuje jako koalicja interesów i cele są tego wyrazem. Nie ma uniwersalnego celu przedsiębiorstwa. W tym nurcie mieści się teoria behawioralna oraz analiza *stakeholders* zaliczona do nurtu zarządzania strategicznego. Według badaczy zaliczanych do nurtu behawioralnego wszyscy pracownicy, a szczególnie menedżerowie, mają swoje własne cele, które nie ograniczają się jednak do maksymalizacji własnych wynagrodzeń, ale są także formułowane w takich kategoriach jak prestiż i władza. Cele poszczególnych grup pracowników są często zbieżne, dlatego na firmę składają się koalicje, a całe przedsiębiorstwo jest koalicją koalicji. Koalicje nie są stałe – zmieniają się w zależności od okoliczności. Ostateczne cele przedsiębiorstwa są kształtowane poprzez budowanie konsensusu pomiędzy maksymalnym zyskiem i minimalnym ryzykiem⁶. R.M. Cyert i J. March uważają, że cel to wspólny interes całej koalicji jako organizacji. Ustalenia nurtu behawioralnego silnie nawiązują do teorii agencji poprzez wskazanie na brak tożsamości celów różnych grup interesów. Do koncepcji tej także nawiązuje analiza *stakeholdres*. Według niej różnorodne grupy interesów, czyli grupy ludzi powiązanych z przed-

⁴ Nie jest to w tym kontekście sformułowanie pejoratywne. Tak określony cel stanowi jasne kryterium wyboru w procesie podejmowania decyzji.

⁵ *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Jasiewicz, H. Możaryn, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 60-65.

⁶ J. Miroński, *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004, s. 16.

siębiorstwem⁷, których cele nie muszą być tożsame, istniały niemal od czasu powstania przedsiębiorstwa, ale dopiero zmiany charakteryzujące czasy współczesne (głównie demokratyzacja życia społecznego) wymusiły wzięcie tych celów pod uwagę, tak że obecnie istnieje pogląd, iż powodzenie organizacji zależy od stopnia umiejętności harmonizowania działań organizacji z wymaganiami otoczenia i z celami zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi interesariuszy. Poniżej przedstawiono cele stawiane przedsiębiorstwu przez poszczególnych *stakeholders*.

Cele *stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Cele
Właściciele	Zysk, dywidenda, wzrost wartości, perspektywa strategiczna przedsiębiorstwa.
Pracownicy	Wynagrodzenie, bezpieczeństwo pracy, możliwość rozwoju.
Menedżerowie	Wynagrodzenie, prestiż, uznanie, niezależność.
Klienci	Jakość, cena, usługi dodatkowe, bezpieczeństwo.
Banki	Płynność i wypłacalność przedsiębiorstwa, bezpieczeństwo, zdolność do kreowania gotówki.
Dostawcy	Pewność i stabilność powiązań, terminowe regulowanie należności, potencjał sprzedaży.
Organy administracji centralnej	Funkcjonowanie zgodnie z prawem, tworzenie miejsc pracy, generowanie wpłat z tytułu podatków i opłat, zapewnienie konkurencyjności.
Organy administracji lokalnej	Zaangażowanie w życie społeczności, aktywizacja środowiska, tworzenie miejsc pracy, generowanie wpłat z tytułu podatków i opłat, infrastrukturotwórcza funkcja przedsiębiorstwa.
Organizacje ekologiczne	Dbłość o stan środowiska naturalnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s.14.

Wymienione w tabeli cele interesariuszy, w przypadku niektórych grup, są raczej oczekiwaniami, które powinny się przekładać na atrybuty przedsiębiorstwa, tym bardziej niezbędne do jego funkcjonowania, im większą siłą sprawczą dysponują interesariusze. Uwzględnienie ich w celach przedsiębiorstwa znajduje wyraz w sformułowaniu wizji i misji przedsiębiorstwa (które – jako cele główne firmy – charakteryzują koncepcję zarządzania strategicznego).

⁷ Już nie tylko „uczestnicy” przedsiębiorstwa, czyli grupy niejako wewnętrzne, ale także grupy pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa.

Konkluzja dotycząca istoty celu przedsiębiorstwa jest taka, że wobec bardzo silnej polaryzacji przedsiębiorstw, powstawania bardzo dużych jednostek prócz istnienia przedsiębiorstw bardzo małych można obserwować znaczne rozbieżności w zakresie mechanizmów ich funkcjonowania. Szczególnie silne rozbieżności zauważa się w zakresie rozważań właśnie na temat celowości ich istnienia. Neoklasyczne sformułowanie dotyczące maksymalizacji zysku jako nadrzędnego celu działania straciło zastosowanie w odniesieniu do podmiotów, w których nastąpił rozdział własności kapitału i decyzji zarządczych. Nie oznacza to całkowitego odejścia od chęci generowania nadwyżki przychodów nad kosztami, która często stanowi główny cel działania⁸. Na gruncie teorii agencji można jednak sformułować wniosek o braku pełnej zbieżności między celami właściciela/i kapitału i kadry menedżerskiej. Celem właściciela kapitału jest uzyskanie jak najwyższej stopy zwrotu. Jeśli właściciel jest relatywnie trwale związany z przedsiębiorstwem (czyli chce, poza stopą zwrotu, realizować inne cele związane z przedsiębiorstwem, takie jak zapewnienie sobie bezpieczeństwa finansowego, ale także miejsca pracy) i rozproszenie kapitału nie jest znaczne – to zainteresowany jest maksymalizacją zysku, jeśli natomiast jest inwestorem skoncentrowanym na stopie zwrotu, to dąży do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa. Cele menedżera związane są głównie z zapewnieniem sobie bezpieczeństwa miejsca pracy, co oznacza nie tylko wykazanie przydatności w oczach właścicieli kapitału, ale także unikanie nadmiernego ryzyka. Cele przedsiębiorstwa są określane przez te grupy interesów, które sprawują władzę. Trzeba jednak podkreślić, że aby możliwe było spełnienie wymienionych wcześniej funkcji celów, przynajmniej niektóre z nich muszą mieć charakter ilościowy. W niniejszej pracy przyjęto, że cechą wyróżniającą przedsiębiorstwo spośród innych organizacji jest działalność prowadzona w celu osiągnięcia korzyści majątkowych. Oznacza to konieczność skoncentrowania uwagi na celach, które mają charakter finansowy.

2.1.2. Podejście menedżerskie do definiowania celów działalności

Przydatność uwzględnienia w szerszym zakresie rozważań nad celami przedsiębiorstwa na gruncie koncepcji menedżerskiej wynika z charakterystyki badanych przedsiębiorstw. Jednostki handlowe znacznie później niż przedsiębiorstwa produkcyjne zaczęły zwiększać znacząco swoje rozmiary. Można powiedzieć, że o ile nurt menedżerski w jakiś sposób stracił swoją aktualność w odniesieniu do przedsiębiorstw

⁸ „Rola zysku dla przedsiębiorstwa jest fundamentalna genetycznie i funkcjonalnie. Z tego powodu zysk musi być [...] dobrze osadzony w strukturze innych wartości [...]. Zysk może być dla przedsiębiorcy samoistną wartością, czyli celem głównym i jednocześnie nadrzędnym [...], lub też bezpośrednim środkiem do osiągnięcia innych wartości, np. wzrostu wartości przedsiębiorstwa, przetrwania”. (E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 37-38).

produkcyjnych, o tyle zyskał zastosowanie w przypadku sektora handlu detalicznego, gdzie obserwowana jest postępująca koncentracja ekonomiczna i polaryzacja.

Twórcy nurtu menedżerskiego poszukując celu adekwatnego do obserwowanych praktyk przedsiębiorstw wskazali na maksymalizację sprzedaży. Nurt ten wykształcił się w efekcie zmian w strukturze gospodarki, prowadzących do spolaryzowania przedsiębiorstw. Ujawniły się dwa bieguny koncentracji ekonomicznej – na jednym powstały wielkie międzynarodowe korporacje gospodarcze⁹, na drugim – ogromna liczba przedsiębiorstw małych. Zaobserwowano, że działanie wielkich podmiotów opiera się na innych, niż w przypadku małych przedsiębiorstw, zasadach. Jest to¹⁰:

- rozdzielenie własności i zarządzania zasobami,
- rozproszenie własności zasobów,
- ogromny wzrost rozmiarów przedsiębiorstw prowadzący do uzyskania przez nie znacznej siły wpływów w gospodarce, ale także w życiu politycznym.

Menedżerskie teorie firmy nie są jednolitym zbiorem koncepcji przedsiębiorstwa. Ich wspólną cechą jest rezygnacja z lub modyfikacja części założeń neoklasycznej teorii firmy i sformułowanie nowych założeń:

- środowisko, w którym działa przedsiębiorstwo, najczęściej nie ma cech rynku doskonałego,
- przedsiębiorstwo nie jest traktowane jako „czarna skrzynka”, uwzględnia się i analizuje relacje między różnymi podmiotami wchodzącymi w skład przedsiębiorstwa,
- przedsiębiorstwo nie jest utożsamiane z jednoosobowym przedsiębiorcą-właścicielem, ponieważ w jego skład wchodzi grupy podmiotów, które mogą mieć różne cele,
- w dążeniu do maksymalizacji zysku zachowanie przedsiębiorstwa nie polega tylko na dostosowywaniu się do warunków otoczenia, gdyż firmy dysponują możliwościami zmiany tych warunków (na przykład popytu),
- zysk nie jest jedynym i nie musi być najważniejszym celem przedsiębiorstwa.

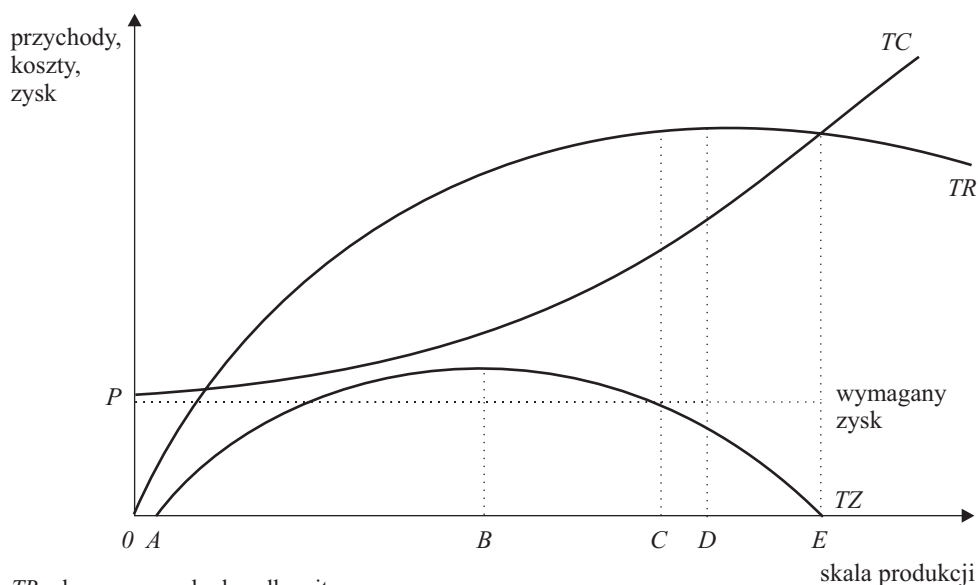
⁹ Istotne, z punktu widzenia problemu pracy, jest to, że były to korporacje przemysłowe, reprezentujące głównie przemysł samochodowy, chemiczny i elektroniczny. Zwraca uwagę, że poziom koncentracji poszczególnych dziedzin gospodarki jest zróżnicowany. Istnieją gałęzie, w których grupa dominujących korporacji przyjmuje pozycję zbliżoną do monopolu, są jednak takie dziedziny, gdzie poziom koncentracji jest niski, co oznacza, że panują tam warunki zbliżone do wolnokonkurencyjnych. Niejednorodność poziomu koncentracji wynika z cech samego produktu, z wymogów procesu produkcji oraz w pewnym stopniu z historii poszczególnych dziedzin działalności (E. Domańska, *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986, s. 74-77).

¹⁰ P. Banaszyk, *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 27-28.

Przedmiotem zainteresowania menedżerskich teorii przedsiębiorstwa są relacje między akcjonariuszami i menedżerami, wykazujące cechy stosunku agencji i konsekwencje tego zjawiska w zakresie celów działania firmy. W przypadku rozdzielenia własności i funkcji zarządzania przedsiębiorstwem faktyczna władza w przedsiębiorstwie przechodzi w ręce menedżerów, którzy zaczynają realizować własne cele, niezbieżne z celami właścicieli¹¹. W nurcie menedżerskim trzeba wskazać na koncepcje W. Baumola, R. Marrisa, J.H. Williamsona (którego bardziej zalicza się do kierunku behawiorystycznego niż menedżerskiego), A. Wooda, J. Galbraitha oraz E. Penrose.

W. Baumol uważał, że przedsiębiorstwo dąży przede wszystkim do maksymalizacji przychodu ze sprzedaży produktów, mierzonego iloczynem wolumenu sprzedaży i ceny poszczególnych produktów. Twierdził jednocześnie, że zysk nie podlega maksymalizacji, choć jest uwzględniany jako kryterium wyboru w procesie zwiększania sprzedaży. Wynika to z tego, że kierownictwo musi generować zyski, wystarczające do wypłacania akcjonariuszom zadowolających dywidend. Zależności te zostały przedstawione na wykresie 2.

Produkcja mniejsza od OA i większa od OE nie przynosi zysków. Maksymalny zysk jest osiągany przy produkcji OB . Z kolei przychód osiągnie poziom maksy-



TR – krzywa przychodu całkowitego

TC – krzywa kosztu całkowitego

TZ – krzywa całkowitego zysku

Wykres 2. Optymalizacja skali działania przedsiębiorstwa według W. Baumola

Źródło: Z. Wiszniewski, *Mikroekonomia współczesna*, Wyższa Szkoła Bankowości, Finansów i Zarządzania w Warszawie, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1997, s. 172

¹¹ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Ekonomista” 1999, nr 4, s. 537.

malny przy produkcji *OD*. Warunkiem ograniczającym jest jednak osiągnięcie zysku o wartości przekraczającej *OP* (taki poziom jest uważany za satysfakcjonujące minimum). Wartość zysku nie jest jednak określona precyzyjnie, co utrudnia optymalizację wielkości produkcji. Największy przychód spełniający ograniczenie wymaganego zysku zostanie osiągnięty przy produkcji *OC* i to wyznaczy skalę produkcji.

Model W.J. Baumola rozwinął J.H. Williamson, który poparł hipotezę maksymalizacji przychodu z uzupełnieniem, że wzrost nigdy nie jest limitowany brakiem kapitału (można go uzyskać ze źródeł zewnętrznych), tylko obawą przed przejęciem przedsiębiorstwa. Trzeba jednak dodać, że model racjonalnego postępowania menedżera J.H. Williamsona opiera się na założeniu, że menedżer tak zarządza przedsiębiorstwem, aby odpowiadało to najlepiej jego własnym interesom¹². Jego ocena dokonywana przez właścicieli bazuje na użyteczności, którą określa skala wykorzystywanych zasobów, będąca funkcją skali działania¹³.

R. Marris nie uważa, by akcjonariusze i menedżerowie byli antagonistami, ale uznaje, że ich cele mogą nie być tożsame. Stawia tezę, że przedsiębiorstwa dążą do maksymalizacji wartości swoich akcji, ale oznacza to, jak się wydaje, że przedsiębiorstwo dąży do zmaksymalizowania stopy wzrostu pod warunkiem osiągnięcia określonego poziomu zysku, który zapewni akcjonariuszom satysfakcjonujące dywidendy i zapewni dopływ funduszy na cele inwestycyjne. Podobnie jak J.H. Williamson, R. Marris uważa, że menedżerowie, chcąc uniknąć przejęcia przedsiębiorstwa, w efekcie którego zostaliby zwolnieni, wykazują wzrost przychodów jako dowód użyteczności¹⁴.

W modelu A. Wooda, konstrukcyjnie najbliższym podstawowej koncepcji R. Marris, funkcją celu dużego przedsiębiorstwa¹⁵ jest maksymalizacja długo-okresowych przychodów, ograniczana przez wzrost popytu, wzrost zdolności produkcyjnych oraz dostępność środków na finansowanie inwestycji. Funkcję tę A. Wood przyjmuje dlatego, że jego zdaniem menedżerowie z reguły większą wagę przywiązują do obrotów niż zysków, ponieważ ich pozycja w organizacji zależy od skali obrotów przedsiębiorstwa.

Funkcjonowaniem dużych firm zajmował się także czołowy przedstawiciel neoinstytucjonalizmu¹⁶ J.K. Galbraith, który na podstawie obserwacji rozwoju

¹² Stąd obawa przed przejęciem może być bardzo silnym motywatorem.

¹³ E. Domańska, *Kapitalizm*, s. 178.

¹⁴ Ibidem, s. 174-175.

¹⁵ Spółki, która funkcjonuje w warunkach oligopolu.

¹⁶ Neoinstytucjonalizm jest kierunkiem, w którym dokonuje się najbardziej radykalna krytyka głównego trendu rozwojowego współczesnej ekonomii, czyli ekonomii neoklasycznej. Kontynuatorzy tradycji instytucjonalnej odrzucają tezę o określonej jednokierunkowości procesu rozwoju historycznego, akceptują natomiast rolę nauki i technologii jako głównego stymulatora rozwoju, por. *Kierunki rozwoju współczesnej ekonomii*, red. B. Fiedor, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1992, s. 169-170.

amerykańskiej gospodarki w latach powojennych i powstawania wielkich korporacji przemysłowych sformułował podstawową tezę całych swoich rozważań, dotyczącą przechodzenia władzy z rąk kapitalistycznych przedsiębiorców w ręce ekip zarządzających¹⁷. Na określenie tych ekip J.K. Galbraith wprowadził pojęcie technostruktury, utożsamiając ją z grupą zarządzającą, składającą się ze specjalistów. „Mózgiem przedsiębiorstwa nie jest jednostka, ale cały zespół naukowców, inżynierów i techników, specjalistów od sprzedaży, reklamy i marketingu, ekspertów w dziedzinie stosunków międzyludzkich i informacji prasowej, lobbystów, [...] koordynatorów, menedżerów oraz kierowników”. Mają oni wiedzę i/lub doświadczenie niezbędne do zarządzania przedsiębiorstwem, którego rzeczywistość staje się coraz bardziej złożona ze względu na rosnące skomplikowanie warunków działania, stosowanie coraz bardziej nowoczesnych technologii oraz zwiększanie rozmiarów. Koncepcja technostruktury ma ogromne znaczenie dla definiowania celów przedsiębiorstwa, albowiem „cele korporacji stają się odbiciem celów członków technostruktury”¹⁸. To właśnie za jej sprawą korporacja dąży do przybierania dużych rozmiarów, jej celem jest nieustanny wzrost, ponieważ zwiększanie skali działania wywołuje coraz większe zapotrzebowanie na usługi specjalistów. „Kiedy zadanie nadaje się dla organizacji, nie ma żadnych górnych granic rozmiarów przedsiębiorstwa”¹⁹. J.K. Galbraith stwierdza zatem, że nie maksymalizacja zysku, ale wzrost skali działania przedsiębiorstwa staje się celem korporacji²⁰.

Zagadnienie wzrostu przedsiębiorstwa stanowiło także pole badawcze E. Penrose, która zaproponowała teorię wzrostu przedsiębiorstwa²¹. E. Penrose przyjmuje ekonomiczny punkt widzenia na przedsiębiorstwo, czyli zakłada, że jest to jednostka służąca organizowaniu działalności gospodarczej, a w szczególności przekształcaniu zasobów w rynkowo użyteczne produkty. Stawia też tezę, że duże przedsiębiorstwa są bardziej efektywne niż małe (przy założeniu, że techniki zarządcze pozwalają zachować wystarczający poziom koordynacji działań). E. Penrose nie zajmuje się jednak problemem wyznaczania optymalnej wielkości przedsiębiorstwa, traktuje tę kwestię jako uboczną, stwierdzając, że optimum wielkości przedsiębiorstwa istnieje tylko przy danym zestawie warunków działania

¹⁷ B. Fiedor, M. Gulczyński, A. Krawczewski, *Trylogia J.K. Galbraitha*, PWN, Warszawa 1978, s. 78.

¹⁸ Ibidem, s. 28.

¹⁹ J.K. Galbraith, *Ekonomia a cele społeczne*, PWN, Warszawa 1979, s. 142-144.

²⁰ B. Fiedor, M. Gulczyński, A. Krawczewski, *Trylogia*, s. 36. Pogląd ten był przedmiotem krytyki. J.K. Galbraithowi zarzucano niedocenianie nowych, właściwych współczesnemu kapitalizmowi form sprawowania władzy nad kapitałem przez właścicieli kapitału (por. J.K. Galbraith, *Ekonomia*, s. 41).

²¹ Fragment opracowano na podstawie: E. Penrose, *The Theory of The Growth of The Firm*, Oxford University Press, Oxford 1995.

i określa ją miejsce na krzywej kosztów, gdzie przedsiębiorstwo osiąga najniższy poziom kosztu jednostkowego danego produktu, co oznacza, że popyt na dany produkt nie stwarza ograniczenia, gdyż oferta przedsiębiorstwa może mieć charakter portfelowy.

Kluczowym elementem teorii jest proces wzrostu. Pojęcie „wzrost” ma w tej teorii podwójną konotację: po pierwsze oznacza proste zwiększenie efektów, na przykład przychodów. Po drugie wzrost określa zwiększenie rozmiarów (wielkości) lub poprawę jakości jako rezultat procesu rozwoju podobnie do naturalnych procesów biologicznych, w których powiązane ze sobą zmiany wewnętrzne prowadzą do zwiększenia wielkości, czemu towarzyszą zmiany charakterystyki rosnących obiektów. E. Penrose zwraca uwagę, że wzrost rozmiarów przedsiębiorstwa stwarza konieczność (i staje się możliwy – istnieje tutaj sprzężenie zwrotne) zmian w zakresie sprawowania funkcji menedżerskich oraz struktury organizacyjnej. Zmiany te muszą mieć charakter fundamentalny, co oznacza, że bardzo silnie określają istotę (naturę) przedsiębiorstwa. Autorka teorii wskazuje na trzy bariery wzrostu: sprawność zarządzania, czynnik produktowo-rynkowy oraz niepewność i ryzyko. Pierwsza z wymienionych ma charakter wewnętrzny (szeroko nią zajmowali się w swoich koncepcjach W. Baumol, R. Marris, J.H. Williamson, J.K. Galbraith), druga – zewnętrzny, trzecia jest kombinacją warunków wewnętrznych i zewnętrznych. Zewnętrzne bariery ekspansji można wyeliminować, jeśli zostaną przyjęte następujące założenia:

- podaż czynników produkcji nie jest ograniczona,
- istnieją potencjalnie zyskowne możliwości inwestycyjne.

Założenia te są realne, stąd wniosek o nieograniczonych możliwościach wzrostu przedsiębiorstwa. E. Penrose wskazuje na dwa możliwe kierunki wzrostu:

- wzrost uzyskiwany poprzez zaangażowanie zasobów²² już posiadanych,
- wzrost realizowany poprzez zasoby, które trzeba pozyskać z zewnątrz, a ich wykorzystanie wymaga innowacji.

Autorka zwraca uwagę na dwa podstawowe sposoby wzrostu przedsiębiorstwa: dywersyfikację oraz fuzje i przejęcia. Jeśli przez dywersyfikację rozumieć tworzenie oferty portfelowej, a poprzez fuzje i przejęcia – metodę rozwoju zewnętrznego opartego na kapitale, to można dostrzec, że wymieniane sposoby wynikają z zupełnie różnych kryteriów wyodrębnienia. Jest to słabość teorii wzrostu przedsiębiorstwa. Warto jednak zauważyć, że teoria ta wskazuje na wzrost jako na pożądany kierunek zmian rozmiarów przedsiębiorstwa – nie ze względu na cele menedżerów (jak w poprzednich ujęciach), ale ze względu na ekonomiczną celowość.

²² Wymaga to szerokiej interpretacji pojęcia „zasób”, według której są nimi także oferowane produkty, posiadane marki itp.

Badania prowadzone przez P. Banaszyka w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia wśród polskich przedsiębiorstw pozwalają stwierdzić, że dla zdecydowanej większości podmiotów podstawowy cel jest definiowany jako wzrost gospodarczy, w dalszej kolejności wskazują na bezpieczeństwo i dopiero na trzecim miejscu zysk²³. Jest to symptomatyczne, ale wnioski z tych badań trudno generalizować. Niejednoznaczne są także wyniki badań dotyczących relacji dochodów menedżerów i wielkości sprzedaży, zysku i rozmiarów firmy (a więc analizujące konstytutywne założenia teorii nurtu menedżerskiego), aczkolwiek większość badań, wykazała pozytywny związek wielkości przedsiębiorstwa z wynagrodzeniami menedżerów²⁴.

Całość rozważań dotyczących nurtu menedżerskiego – jak już wcześniej wspomniano, nie byłaby tak zasadna, gdyby praca dotyczyła przedsiębiorstw produkcyjnych. W ich przypadku pojawiły się symptomy niekorzystnych efektów wzrostu: brak możliwości sprawowania efektywnej kontroli przez zarządzających nad rozbudowanym portfelem działalności, rozproszenie zasobów i wzrost skali ich użycia prowadzący do silnego wzrostu kosztów stałych, ograniczających elastyczność funkcjonowania przedsiębiorstwa. W warunkach silnej zmienności warunków działania, hiperkonkurencji, tradycyjne paradygmaty nauki o przedsiębiorstwie przestały obowiązywać, pojawiły się nowe – sięgające do idei Heraklita z Efezu, który twierdził, że „nie ma rzeczy o stałych właściwościach”²⁵, co oznacza, że jedynym trwałym elementem – także w rzeczywistości gospodarczej – jest zmiana. Nowe przedsiębiorstwo organizowane jest na zasadzie kooperacji, a nie hierarchii, opiera się bardziej „na współzależności niż niezależności i na masowej trosce o klienta niż na masowej produkcji”²⁶. Pojawiły się też nowe koncepcje, jak organizacja wirtualna, organiczna, zwinna, *downsizing* (zmniejszanie rozmiarów przedsiębiorstwa), przedsiębiorstwo inteligentne, samouczące się, które przeniosły punkt ciężkości z rozmiarów na wartość przedsiębiorstwa. Zjawisko to zostało określone przez R.B. Reicha mianem ewolucji rozwoju przedsiębiorstw: od etapu „wysokich rozmiarów” do etapu „wysokiej wartości” – „*from high volume to high value*”²⁷.

Przedsiębiorstwa handlowe (w szczególności przedsiębiorstwa handlu detalicznego) są jednak grupą podmiotów, w których zjawiska będące przyczyną powsta-

²³ P. Banaszyk, *Formułowanie*, s. 93.

²⁴ M. Gorynia, *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach*, s. 541.

²⁵ W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii. Filozofia starożytna i średniowieczna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 31.

²⁶ W.M. Grudzewski, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3, s. 13.

²⁷ A. Herman, *Nauki o przedsiębiorstwie w Polsce a praktyka*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3, s. 3.

nia nurtu menedżerskiego (które ujawniły się w przedsiębiorstwach produkcyjnych w latach pięćdziesiątych XX wieku) pojawiły się znacznie później. Jak wspomniano w pierwszym rozdziale sektor handlu detalicznego znajduje się obecnie w fazie wzrostu – inaczej niż większość sektorów przemysłowych, które są na etapie dojrzałości. Przez setki lat handel detaliczny był realizowany wyłącznie przez bardzo małe podmioty. Od około 25 lat obserwowany jest dynamiczny wzrost rozmiarów tych przedsiębiorstw. Największe z nich zaczęły przekraczać wielkość największych producentów. Potwierdza to analiza zestawień największych przedsiębiorstw amerykańskich publikowana przez czasopismo Fortune od 1955 roku. Przedsiębiorstwa handlowe zostały uwzględnione w zestawieniu dopiero w 1995 roku. Tabela 3 zawiera dane, dotyczące detalistów, znajdujących się w pierwszej pięćdziesiątce Fortune 500 w latach 1995 i 2006.

Tabela 3. Największe amerykańskie przedsiębiorstwa handlowe na liście Fortune 500

1995			2006		
Miejsce w rankingu	przedsiębiorstwo handlowe	przychody (mld dol.)	miejsce w rankingu	przedsiębiorstwo handlowe	przychody (mld dol.)
4	Wal-Mart Stores	83,412	2	Wal-Mart Stores	315,654
9	Sears Roebuck	54,559	14	Home Depot	81,511
15	Kmart Holding	34,313	21	Kroger	60,553
25	Kroger	22,959	28	Costco Wholesale	52,935
30	Target	21,311	29	Target	52,620
32	J.C. Penney	21,082	33	Sears Holdings	49,124
39	American Stores	18,355	42	Lowe's	43,243
47	Costco Wholesale	16,480	45	Walgreen	42,201
			47	Albertson's	40,397
			50	Safeway	38,416

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive.

We wskazanym okresie wzrosła liczba wielkich detalistów, należy też oczekiwać, że dalej będzie rosła. Warto dodać, że od czasu, kiedy detaliści zaczęli być uwzględniani w zestawieniu Wal-Mart Stores zajmuje miejsce w ścisłej czołówce: w latach 1995-1998 – pozycja 4, 1999 – 3, 2000-2001 – 2, 2002-2005 – pozycja 1 i w 2006 – 2. Tym samym problemy podejmowane przez autorów zaliczanych do nurtu menedżerskiego są w przedsiębiorstwach handlowych aktualne. Można postawić tezę, że na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa te dążą do wzrostu rozmiarów działania mierzonych wielkością sprzedaży, co oznacza, że głównym mierzalnym celem ich działalności jest zwiększanie sprzedaży.

2.2. Wzrost a rozwój przedsiębiorstwa

Wśród podstawowych dylematów autora pracy jest dokonanie wyboru jednego z dwóch pojęć: rozwój czy wzrost w odniesieniu do problemu jakim jest oceniany korzystnie proces zmian w zakresie przedmiotu i obszaru działania przedsiębiorstwa. Dylemat jest spowodowany brakiem jednoznaczności w definiowaniu wymienionych i pochodnych pojęć (a także brakiem pewnej konsekwencji definicyjnej). W związku z tym konieczne jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: jak należy rozumieć pojęcia rozwój i wzrost i jakie są relacje między tymi pojęciami.

Rozwój jest kategorią ontologiczną, wywodzącą się z nauk filozoficznych, która jednak z czasem została zaadaptowana na grunt nauk przyrodniczych i społecznych²⁸, ma zatem długą historię i tradycję. „Rozwój odnosi się do procesu przebiegającego w czasie, w którym kolejne, następujące po sobie zmiany występują w sposób uporządkowany i utrzymują się względnie trwale”²⁹. Rozwój jest kategorią dynamiczną, opartą na koncepcie zmiany (długotrwały proces ukierunkowanych zmian, w którym można wyróżnić następujące po sobie etapy), identyfikowany dwojako. Większość autorów (J. Tchórzewski, K. Fabiańska, J. Rokita, E. Masłyk-Musiał, E. Urbanowska-Sojkin) uważa, że proces rozwoju nie podlega wartościowaniu, które jest możliwe tylko w odniesieniu do kolejnych faz procesu rozwoju. Fazami tymi są: postęp, regres i stagnacja. Postęp jest identyfikowany ze zmianą o charakterze pozytywnym, regres – negatywnie, natomiast stagnacja stanowi fazę rozwoju, którą cechuje brak występowania jakichkolwiek zmian³⁰.

Drugie podejście opiera się na wartościowaniu, czyli przyjęciu, że rozwój nie jest to jakikolwiek ciąg zmian, ale taki, który można ocenić jako korzystny. Rozwój to „przechodzenie od struktur mniej efektywnych, dysharmonijnych, do struktur harmonijnych, umożliwiających większą efektywność gospodarowania”³¹, „proces przechodzenia od stanów wcześniejszych do bardziej pożądanych stanów następnych”³². Według Z. Pierścionka rozwój to „skoordynowane zmiany jego systemów dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia”³³. Definicja ta jest pozornie neutralna, ale jeśli przyjąć, że podstawowym celem przedsiębiorstwa jest jak

²⁸ S. Chomątowski, *Rozwój przemysłu w świecie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1986, s. 8.

²⁹ K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 11.

³⁰ *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, red. M. Białasiewicz, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 13.

³¹ L. Żabiński, *Polityka rynkowa*, PWE, Warszawa 1991, s. 162.

³² *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. L. Pasieczny i in., PWE, Warszawa 1981, s. 453.

³³ Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 11.

najlepsze dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia³⁴, to nabiera ona cech wartościujących. J. Machaczka stwierdza, że rozwój organizacji można interpretować jako proces doskonalenia miejsca zajmowanego przez nią w otoczeniu oraz że rozwój jest efektem opanowywania przez organizację procesów uczenia się. Dzięki temu może ona zająć tworzone lub istniejące wcześniej (ale nieodkryte) nisze rynkowe³⁵.

W tym podejściu wyróżnia się następujące fazy: selekcji (do zaistnienia organizacji niezbędny jest wybór obszaru działania, celów, zasobów), kompensacji (organizacja funkcjonuje w środowisku, którego oddziaływanie kompensuje zarządzaniem, czyli harmonizowaniem i koordynowaniem części organizacji względem siebie i względem otoczenia), zmiany (przeciwstawianie się entropii, dążenie do doskonalenia bądź poprawy pozycji zajmowanej w otoczeniu)³⁶. Powszechnie – w opracowaniach naukowych z dziedziny zarządzania – używanie związku frazeologicznego „strategia rozwoju” wskazuje na szeroką akceptację tego podejścia.

Dylemat braku jednoznacznego rozumienia pojęcia „rozwój” trudno rozstrzygnąć, jeśli wziąć pod uwagę, że na poziomie najbardziej podstawowej analizy semantycznej rozwój może oznaczać sposób rozwijania się zdarzeń w czasie, ale także proces przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych albo pod pewnym względem doskonalszych lub też stadium tego procesu³⁷.

Wzrost jest najczęściej definiowany bardzo wąsko i utożsamiany ze zmianami ilościowymi, choć i tutaj pojawiają się ograniczenia. J. Machaczka przyjmuje, że wzrost to rozbudowywanie potencjału wewnętrznego poprzez reinwestycje zysków, podczas gdy zwiększenie stanu posiadania na drodze rozwoju zewnętrznego (np. poprzez fuzje i akwizycje) nazywa ekspansją. Większość jednak wzrost interpretuje podobnie: według M. Rajzera „wzrost jest raczej kategorią ilościową, nie zawsze utrzymującą się w długim okresie, i może dotyczyć procesu wzbogacania przedsiębiorstwa o nowe funkcje, nowe produkty, rynki czy technologie”³⁸. Podobny pogląd wyraża E. Masłyk-Musiał, określając wzrost jako kategorię tylko i wyłącznie ilościową, co do której istnieją pewne naturalne ograniczenia. Dodatkowo stwierdza, że możliwy jest wzrost bez rozwoju i odwrotnie³⁹. Także Z. Pięścioneł przyjmuje, że wzrost stanowi kategorię ilościową (podczas gdy rozwój –

³⁴ B. Borusiak, *Wykorzystanie opcji rzeczywistych w planowaniu strategicznym*, w: *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 28.

³⁵ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa- Kraków 1998, s. 20.

³⁶ Ibidem, s. 21-23.

³⁷ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1978, s. 131 (t. 3).

³⁸ M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 61.

³⁹ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996, s. 36.

jakościową), która w odniesieniu do przedsiębiorstwa oznacza powiększanie ilości zasobów przedsiębiorstwa, zwiększające skalę ich działalności. Wskazuje także na relacje między pojęciami wzrost i rozwój, przyjmując, że koniecznym warunkiem wzrostu jest rozwój, natomiast wzrost stwarza bardziej korzystne warunki do rozwoju⁴⁰.

Przyjęcie terminu wzrost w odniesieniu do zmian wielkości przedsiębiorstwa ma swoje uzasadnienie w analogii do terminu wzrost gospodarczy. Jest to jedno z najważniejszych pojęć ekonomii. Wzrost gospodarczy oznacza zmiany, polegające na zwiększaniu się całej gospodarki, wynikające ze zmian występujących w jej elementach składowych. Oznacza to, że wzrost gospodarki może wystąpić wówczas, gdy rośnie na przykład skala świadczonych usług, spada zaś produkcja rolnictwa lub przemysłu, przy niezmienionych wielkościach innych składników gospodarki. Łączny efekt procesu gospodarczego w danym czasie, czyli suma wartości wytworzonych dóbr i usług jest większa na koniec tego okresu od stanu obserwowanego na początku, jeśli różnica między wartością rosnących i malejących elementów struktury jest dodatnia⁴¹. Podobny pogląd wyraża D. Begg, który definiuje wzrost gospodarczy (czy gospodarki – jak chcą niektórzy ekonomiści) poprzez stopę wzrostu realnej produkcji społecznej lub realnego dochodu narodowego⁴². Termin „wzrost gospodarczy” jest, mimo wielkiej złożoności zjawiska określonego tą nazwą, pewnym abstraktem matematycznym, relatywnie prostym i dobrze zdefiniowanym. Oznaczając produkt globalny poprzez Q , a inwestycje przez I można otrzymać równanie, w którym wzrost gospodarki zależy wyłącznie od inwestycji:

$$Q = f(I).$$

Jest to ogólna postać matematycznego modelu wzrostu gospodarczego⁴³.

Oprócz pojęcia wzrost gospodarczy stosowane jest także pojęcie rozwój gospodarczy, który oprócz zmian ilościowych w gospodarce, wyrażanych za pomocą wskaźników wzrostu gospodarczego, obejmuje również zmiany jakościowe w strukturze społeczno-ekonomicznej kraju. Zmiany jakościowe obejmują zmiany jakości wytwarzanych dóbr i usług, doskonalenie techniki, pracy, metod zarządzania. Dotyczy to również towarzyszących wzrostowi gospodarczemu zmian sfery

⁴⁰ Z. Pierścionek, *Strategie*, s. 12.

⁴¹ M.G. Woźniak, *Wzrost gospodarczy. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 10.

⁴² D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2007, s. 331.

⁴³ J. Siedlecki, *Równowaga a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 83.

regulacji o charakterze instytucjonalnym, na przykład w stosunkach własnościowych czy mechanizmach koordynacji procesów gospodarczych⁴⁴.

Jeśli zatem przyjąć, że rozwój ma znaczenie szersze i bardziej jakościowe, natomiast wzrost węższe i ilościowe, to należy postawić pytanie o znaczenie tych kategorii w formułowaniu celów przedsiębiorstwa. Odpowiedź zależy od przyjętej perspektywy czasowej. Cel przedsiębiorstwa rozpatrywany w dłuższej perspektywie⁴⁵ – zgodnie z ustaleniami teorii zarządzania strategicznego – wskazuje, że jest nim jak najlepsze dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia; zajmowanie korzystnej pozycji w otoczeniu. Jest to jednak sformułowanie na tyle ogólne, że aby przeprowadzić operacjonalizację strategii, konieczne jest przyjęcie celu wyrażonego w kategoriach mierzalnych (które zyskują na znaczeniu w planowaniu krótko- i średnioterminowym), takich jak wartość przedsiębiorstwa, zysk, przychody oraz koszty. W przypadku prowadzonej analizy horyzont czasowy należy określić jako średnioterminowy. Teza, jaką sformułowano w pracy, wskazuje, że na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorstwa handlu detalicznego zwiększają skalę działania, albowiem jest to dla nich korzystne, głównie ze względu na siłę efektu skali. Oznacza to zatem, że przedmiotem zainteresowania jest nie rozwój, ale właśnie wzrost przedsiębiorstwa.

Jeśli prowadzić rozważania na temat zmian stanu przedsiębiorstwa na gruncie szkoły menedżerskiej, dla której charakterystyczne jest przyjęcie, że celem przedsiębiorstwa jest zwiększanie skali działania, czyli – w kategoriach ilościowych – maksymalizacja sprzedaży, to przyjęcie wzrostu jako kategorii podstawowej, opisującej pożądane zmiany przedsiębiorstwa w czasie, jest zasadne. Przyjmując analogię do wzrostu gospodarczego, można stwierdzić, że wzrost przedsiębiorstwa nie musi oznaczać wzrostu wszystkich mierników działania/parametrów, ale tylko tego (tych), które ze względu na przyjęte założenia najlepiej ilustrują zmiany (podobnie jak PKB w przypadku wzrostu gospodarczego).

Wśród najważniejszych teorii wzrostu przedsiębiorstwa należy wymienić⁴⁶:

- modele optymalnej wielkości przedsiębiorstwa,
- etapowe teorie wzrostu,
- teoria E. Penrose,
- modele możliwości organizacyjnych.

⁴⁴ M.G. Woźniak, *Wzrost gospodarczy*, s. 20.

⁴⁵ Inaczej niż powszechnie jest przyjęte, dłuższa perspektywa w tym wypadku (co wynika z wzięcia pod uwagę cyklu życia przedsiębiorstwa, które może prowadzić działalność dziesiątki lat) oznacza okres, obejmujący więcej niż jedną fazę. Stosownie perspektywa średnioterminowa w tym wypadku oznacza czas trwania jednej fazy. Można przyjąć, że wiele przedsiębiorstw handlu detalicznego jest obecnie na etapie budowania skali działania (czyli wzrostu). Już sam ten etap może trwać kilkadziesiąt lat – trudno obecnie przewidzieć granice tego wzrostu i moment przejścia w fazę dojrzałości.

⁴⁶ P. Geroski, *The Growth of Firms in Theory and in Practice*, Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper no. 2092, s. 9.

2.3. Pomiar wzrostu wielkości przedsiębiorstwa handlu detalicznego

Przyjmując założenie, że przedsiębiorstwo dąży do wzrostu skali działania, zasadne jest rozważenie sposobów pomiaru wzrostu wielkości przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Podstawową kwestią jest przeanalizowanie możliwych sposobów mierzenia wielkości przedsiębiorstwa handlowego⁴⁷, co samo w sobie staje się problemem złożonym. Mierzenie wielkości przedsiębiorstw odbywa się za pomocą mierników, które można podzielić na mierniki o charakterze zasobowym oraz rezultatowym. Do zasobowych sposobów ustalania wielkości przedsiębiorstwa handlowego należy zaliczyć metody oparte na następujących miernikach:

- Liczba zatrudnionych pracowników. Jest to kryterium tradycyjnie używane do wyodrębniania przedsiębiorstw mikro, małych, średnich i dużych⁴⁸. Walorem tego miernika jest z pewnością prostota, budzi on jednak liczne kontrowersje, ponieważ przedsiębiorstwa o tej samej liczbie zatrudnionych mogą istotnie różnić się skalą działania, siłą ekonomiczną i rynkową. Przyczyn takiego stanu rzeczy w sektorze handlu detalicznego należy doszukiwać się w zróżnicowanym stopniu substytucji pracy żywej pracą uprzedmiotowioną w przedsiębiorstwach prowadzących działalność poprzez różne formaty handlu⁴⁹. Ważnym czynnikiem może być także stosowanie outsourcingu kadrowego (wykorzystywanie pracowników prowadzących własną działalność gospodarczą lub zatrudnianych przez agencje pracy tymczasowej) oraz elastycznych form zatrudnienia⁵⁰.
- Liczba (i powierzchnia) punktów sprzedaży. Liczba punktów sprzedaży jest rozstrzygająca w przypadku ustalenia, czy przedsiębiorstwo ma charakter sieciowy. Z całą pewnością liczba punktów sprzedaży silnie determinuje poziom obrotów⁵¹, czyli inny miernik stosowany przy ocenie wielkości przedsiębiorstwa handlowego. Wątpliwość powstaje wtedy, gdy zakres kontroli nad sklepami (lub przynajmniej ich częścią) działającymi pod jednym szyldem jest

⁴⁷ S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo*, s. 144-145, oraz M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 43.

⁴⁸ *Funkcjonowanie małych firm w warunkach zmian systemowych*, red. G. Sobczyk, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1995, s. 14.

⁴⁹ Obserwując rozwój handlu na przestrzeni lat, można dostrzec następującą prawidłowość: największe znaczenie ekonomiczne zyskały te przedsiębiorstwa handlowe, które dysponują formatami wykorzystującymi samoobsługową metodę sprzedaży, pozwalającą na zatrudnianie mniejszej, w porównaniu z formatami wykorzystującymi tradycyjną metodę sprzedaży, liczby pracowników.

⁵⁰ *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 117.

⁵¹ Silniej niż liczba zatrudnionych.

niski, co wynika z zastosowania kooperacyjnych metod rozwoju (franchising, licencja). W takich wypadkach obroty pojedynczych sklepów nie sumują się na obroty całego przedsiębiorstwa, choć niewątpliwie mają nań wpływ. Zupełnie innym problemem jest zróżnicowanie potencjału sprzedażowego różnorodnych formatów (mierzonego między innymi powierzchnią sprzedażową), co zmuszałoby do zastosowania obu mierników – liczby punktów sprzedaży i wielkości powierzchni sprzedażowej.

- Wartość aktywów (majątku) przedsiębiorstwa. Słabo oddaje wielkość przedsiębiorstwa, albowiem może ono realizować strategię wybraną z pewnego kontinuum ograniczonego dwoma punktami. Pierwszy z nich oznacza sytuację, w której przedsiębiorstwo prowadzi działalność wyłącznie we własnych obiektach, drugi – przedsiębiorstwo korzysta z majątku firm trzecich (na przykład na zasadzie wynajmu pomieszczeń). Ponadto miernik ten ma charakter ekstensywny, absolutnie nieodnoszący się rezultatów działalności, a tylko do nakładów.
- Liczba towarów oferowanych na sprzedaż (inaczej – pozycji asortymentowych, lub na wyższym poziomie agregacji – liczba grup towarowych). Informuje głównie o potencjale sprzedaży, ale tylko w obrębie porównywalnych punktów sprzedaży. Należy także zwrócić uwagę, że miernik ten jest silnie uzależniony od strategii marketingowej oraz sprawności działania przedsiębiorstwa, trudno zatem analizować go inaczej jak kontekstowo.

Drugą grupę mierników stosowanych do oceny wielkości przedsiębiorstwa handlowego stanowią następujące mierniki rezultatywne, czyli skoncentrowane na bezpośrednich i pośrednich efektach prowadzonej działalności:

- Wielkość sprzedaży. Miernik łatwy do zdefiniowania, eksponujący zweryfikowaną rynkowo wielkość przedsiębiorstwa ze względu na silne przełożenie wartości obrotów na relacje z dostawcami, które w istotny sposób warunkują poziom kosztów przedsiębiorstwa handlowego⁵², dobrze wyrażający rynkową siłę przedsiębiorstwa, relatywnie słabo poddający się zabiegom inżynierii finansowej. Jest to jednocześnie miernik bardzo dobrze korespondujący z ustaleniami nurtu menedżerskiego, utożsamiający główny cel przedsiębiorstwa z maksymalizacją sprzedaży, co przy założeniu dotyczącym przyjęcia wartości obrotów jako podstawowego miernika wielkości wskazuje pośrednio na maksymalizację skali działania jako cel,
- Udział w rynku. Pochodna wielkości sprzedaży, która relatywizuje poziom obrotów w porównaniu z konkurentami. W działalności handlowej jest to miernik trudny do stosowania, gdyż niejednoznaczna pozostaje interpretacja otrzymanej wartości. Po pierwsze trudne jest określenie przestrzennych granic działania poszczególnych punktów sprzedaży oraz całego przedsiębiorstwa.

⁵² Mechanizm efektu skali w handlu detalicznym przedstawiony zostanie w punkcie 2.4.1.

Bardzo rzadko przedsiębiorstwo handlu detalicznego ma zasięg prawdziwie ogólnokrajowy⁵³, oznaczający, że każdy mieszkaniec danego kraju ma realną szansę dokonywania zakupów w sposób powtarzalny w punkcie należącym do przedsiębiorstwa. W każdym innym wypadku prawdziwy przestrzenny zasięg działania przedsiębiorstwa może pozostawać nieznany, a nawet jeśli daje się ustalić, to nie pokrywa się on z jednostkami przestrzennymi (administracyjnymi) wykorzystywanymi w statystyce sprzedaży. Niski udział w rynku może być zatem interpretowany nie tylko jako brak akceptacji danej oferty, ale także jako brak fizycznego dostępu do oferty⁵⁴. Prócz problemów związanych z definiowaniem przestrzeni działania pojawiają się problemy ze zdefiniowaniem przedmiotu działania. Przedmiot ten może być interpretowany na poziomie towaru oferowanego⁵⁵ w sklepie (co dodatkowo komplikuje podobieństwo, ale nie tożsamość asortymentu sklepów zaliczanych do różnych formatów), ale także na poziomie produktu rozumianego syntetycznie – jako format handlu detalicznego⁵⁶.

- Wielkość zysku. Często wskazywana jako cel działania przedsiębiorstwa, ale mająca ograniczone zastosowanie do mierzenia wielkości przedsiębiorstwa. Wynika to z następujących powodów: jako różnica między przychodami i kosztami może być tożsamy w przedsiębiorstwach o zasadniczo różnej skali działania, ale także różnej efektywności działania. Jego konstrukcja opiera się na obowiązującym na danym terytorium modelu księgowym, jest podatny na manipulacje, jest miernikiem wewnętrznym, a nie oceną zweryfikowaną rynkowo.
- Wartość przedsiębiorstwa, szczególnie wyznaczana jako wartość dla akcjonariuszy. Zastosowanie tego miernika może występować w przypadkach tych przedsiębiorstw, które podlegają (najlepiej stałej) wycenie. Ponadto kryteria tej wyceny mogą mieć także charakter spekulacyjny, powodujący zmianę wyceny w czasie.
- Liczba klientów. Ma charakter silnie ekstensywny, informuje o wzroście zaangażowania operacyjnego, ale żeby mogła być wartościowana, musi być uzupełniona informacją o wartości sprzedaży. Wynika to przed wszystkim z braku możliwości jednoznacznej oceny liczby klientów – jej wzrost (szczegól-

⁵³ Najłatwiej zasięg ogólnokrajowy uzyskać w przypadku sklepów internetowych z wyjątkiem tych, które oferują na sprzedaż artykuły spożywcze.

⁵⁴ Co, paradoksalnie, czasami może świadczyć o ofercie właśnie, która zawiera przecież element dostępności towarów.

⁵⁵ Czyli można mierzyć udział przedsiębiorstwa *i* w sprzedaży detalicznej, na przykład lodówek.

⁵⁶ W tym wypadku należałoby mierzyć udział przedsiębiorstwa *i* w sprzedaży realizowanej na przykład przez sklepy dyskontowe.

nie jeśli idzie w parze ze spadkiem przeciętnej wartości transakcji) może być dla przedsiębiorstwa nawet symptomem kryzysu.

- Rozpoznawalność i wizerunek (czyli siła) marki (marek) przedsiębiorstwa handlowego. Składowa wartości przedsiębiorstwa, miernik, którego znaczenie rośnie wraz ze wzrostem znaczenia niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że im częściej rozpoznawana i im lepiej postrzegana marka punktu sprzedaży/sieci, tym większy jest zakres skali działania (aktualny lub przyszły – niektóre punkty sprzedaży mogą być przedmiotem aspiracji nabywców). Jego ustalenie wymaga jednak przeprowadzenia dodatkowych badań.

Biorąc pod uwagę przedstawione cechy miar wielkości przedsiębiorstwa, do dalszych rozważań przyjęto wielkość sprzedaży jako najbardziej adekwatny sposób oceny skali działania. Tym samym ocena wzrostu wielkości przedsiębiorstwa odbywać się będzie na bazie tego miernika.

2.4. Przesłanki wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego

2.4.1. Natura efektu skali w handlu detalicznym

Jednym z podstawowych trendów, dotyczących handlu detalicznego, jest obserwowany od wielu lat stały wzrost wielkości największych przedsiębiorstw handlu detalicznego. Jak stwierdził w 1999 roku J. Dawson „detaliści wciąż dążą do korzyści wielkiej skali”, a już pięćdziesiąt lat wcześniej H. Levy zauważył, że „wielkie przedsiębiorstwo handlu detalicznego jest przepojone naturalną i niemal nieograniczoną ambicją ekspansji”⁵⁷. T. Sztucki w latach siedemdziesiątych XX wieku wyraził pogląd, że „maksymalizacja sprzedaży towarów ostatecznym nabywcom może być uznana w każdym okresie i w każdej fazie rozwoju gospodarczego za cel działalności handlu”⁵⁸. Za przyczynę dążenia do wzrostu wielkości uważa się efekt skali, obserwowany w znacznym natężeniu w sektorze handlu detalicznego.

Efekt skali został po raz pierwszy zaobserwowany w latach trzydziestych XX wieku. Wtedy to określono związek między skalą produkcji a wielkością kosztu jednostkowego⁵⁹. Przyczynami pojawiania się efektu skali są: korzyści skali, efekt

⁵⁷ M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 27.

⁵⁸ T. Sztucki, *Kierowanie przedsiębiorstwami handlowymi*, PWE, Warszawa 1975, s. 38.

⁵⁹ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995, s. 104.

wprawy oraz innowacje i substytucyjność czynników kapitału i pracy⁶⁰. Mechanizm tego zjawiska tłumaczy się generalnie tak, że koszt jednostkowy w danej dziedzinie produkcji maleje w miarę jak wzrastają zdolności produkcyjne i sprzedaż. Wynika to z rozkładania się kosztów stałych na dłuższe serie, ze zmniejszania się nakładów inwestycyjnych na jednostkę wyrobu oraz z uzyskiwania lepszej pozycji w negocjacjach z dostawcami (i – w efekcie – niższej ceny). Dodatkowo zwiększenie skali działania prowadzi do poprawy wydajności pracy oraz doskonalenia procesu produkcji przez usuwanie elementów najbardziej zawodnych i wykorzystywanie do produkcji tańszych komponentów⁶¹. W rezultacie przedsiębiorstwo uzyskuje pozycję kosztową lepszą w porównaniu z konkurencją.

Przechodząc na grunt sfery handlu, można stwierdzić, że istota mechanizmu jest identyczna, co oznacza, że w efekcie większej niż konkurencji skali działania przedsiębiorstwo uzyskuje lepszą pozycję kosztową (która jest efektem bezpośrednim skali działania). Wyjaśniając to zjawisko, należy przedstawić sektorowo zdeterminowane warunki działania w handlu. Od kilku lat obserwowana jest w przedsiębiorstwach handlowych, prowadzących działalność w Polsce oraz w innych krajach, tendencja do obniżania poziomu kosztów⁶². Wynika to głównie z dużego natężenia walki konkurencyjnej i dotyczy niemal wszystkich podmiotów – nie tylko tych, które realizują strategię przewagi konkurencyjnej opartą na kosztach.

Mechanizm efektu skali zasadza się na właściwej dla handlu strukturze kosztów całkowitych, które składają się z dwóch podstawowych grup kosztów: wartości sprzedanych towarów w cenach zakupu (kosztów zakupu) oraz kosztów sprzedaży oznaczających wartość zużytych środków trwałych, materiałów, wynagrodzeń za pracę oraz innych wydatków związanych z prowadzeniem działalności handlowej. Szczególnie wysoki jest udział w kosztach całkowitych kosztów zakupu, który wynosi około 74% kosztów ogółem⁶³. Tak wysoki udział tego rodzaju kosztów skłania do szukania oszczędności szczególnie w tej kategorii, jest to bowiem działanie bardziej efektywne niż ograniczanie kosztów sprzedaży (które, przy założeniu racjonalności działania, nie jest wręcz wskazane, inaczej może bowiem nastąpić niekontrolowany spadek jakości usług handlowych). Można zatem stwierdzić, że zwiększanie skali działania w handlu jest działaniem bezpośrednio wpływającym na poziom jednostkowego kosztu zmiennego, czyli jednostkowej ceny kupowanych towarów. Jeśli jednostkowy koszt zmienny spada, możliwe staje się uzyskiwanie wyższej od konkurencji marży (przy cenie sprzedaży takiej samej

⁶⁰ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 80.

⁶¹ Ibidem, s. 81.

⁶² A. Mielczarek, *Wyniki finansowe i rentowność przedsiębiorstw handlowych w ocenie przedsiębiorców*, „Handel Wewnętrzny” 2003, nr 4-5, s. 51.

⁶³ *Rynek wewnętrzny w 1998*, GUS, Warszawa 1999, s. 91.

jak u konkurentów) lub oferowanie produktów po cenach niższych od konkurencji⁶⁴, co zgodnie z prawidłowościami opisywanymi przez elastyczność cenową popytu najczęściej powoduje zwiększenie obrotów. Szczególnie ta druga możliwość wydaje się atrakcyjna wobec obserwowanego bardzo szybkiego rozwoju sieci handlowych, opierających swoją strategię na powszechnym stosowaniu niskich cen⁶⁵. Trzeba dodać, że w efekcie wzrostu obrotów nastąpi obniżenie jednostkowego kosztu stałego, co może się przyczynić do dalszego obniżenia cen. Do podstawowych powodów decydujących o wzroście znaczenia strategii niskich cen należy zaliczyć:

- rosnącą liczebność segmentu nabywców nazywanych *smart shoppers*, czyli wrażliwych cenowo⁶⁶,
- wzrost konkurencji między przedsiębiorstwami handlowymi oraz między całymi łańcuchami dostaw,
- nacisk na obniżanie kosztów⁶⁷,
- „demokratyzację” poziomu cen wielu produktów uważanych dotąd za luksusowe, oferowanie ich masowym grupom nabywców,
- poszerzanie źródeł zaopatrzenia dużych sieci handlowych w skali światowej,
- rozwój sieci bardzo dużych obiektów handlowych nastawianych na obsługę nabywców z dużego obszaru⁶⁸.

Oprócz bezpośrednio kosztowych korzyści przedsiębiorstwo handlowe operujące w dużej skali uzyskuje także następujące efekty pośrednie:

- możliwość wprowadzania rozwiązań, które charakteryzują się relatywnie wysokim kosztem początkowym (stałym), na przykład wprowadzanie systemów informatycznych, tworzenie własnych centrów logistycznych, dzięki którym może nastąpić dalsze obniżenie kosztów (sprzedaży) oraz podniesienie poziomu jakości świadczonych usług,
- możliwość wprowadzenia towarów pod własną marką – realna w przypadku prowadzenia działalności na dużą skalę – pozwalająca na realizowanie wyż-

⁶⁴ W przypadku bardzo wysokiego poziomu koncentracji pozwala to na zapewnienie takiego samego poziomu cen, jak w innych wielkich przedsiębiorstwach działających w sektorze.

⁶⁵ T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 35.

⁶⁶ *Rozwój gospodarczy i rozwój przedsiębiorstw na pograniczu polsko-niemieckim w procesie integracji Polski z Unią Europejską*, red. R. Barczyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003, s. 262, oraz M. Stach, *Jesteśmy bardziej smart*, „Marketing w Praktyce” 2008, nr 2, s. 60.

⁶⁷ M. Strużycki, *Przedsiębiorstwo handlowe na rynku*, „Handel Wewnętrzny” 2001, nr 6, s. 2-3.

⁶⁸ T. Domański, *Strategie marketingowe*, s. 35-36.

szej stopy marży oraz budowanie lojalności klientów (poprzez oferowanie dóbr unikatowych),

- walory komunikacyjne liczebności sieci – składająca się z wielu punktów sprzedaży sieć staje się znana, bo dokonywanie tam zakupów staje się doświadczeniem licznych grup nabywców, przedsiębiorstwo zyskuje zupełnie inne możliwości prowadzenia działań promocyjnych, dostępne stają się narzędzia, charakteryzujące się niskim kosztem dotarcia do indywidualnego nabywcy, ale jednocześnie wysokim kosztem całkowitym.

Podsumowując rozważania dotyczące przyczyn wzrostu znaczenia efektu skali w handlu detalicznym, należy stwierdzić, że podstawowym determinantem wzrostu skali działania przedsiębiorstw handlu detalicznego jest dążenie do poprawy konkurencyjności, rozumianej syntetycznie jako zdolność do generowania przewagi konkurencyjnej⁶⁹. Konkurencyjność nie jest jednowymiarowa – składają się na nią konkurencyjności cząstkowe, zdefiniowane w poszczególnych obszarach funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa. Znaczenie poszczególnych obszarów i odpowiednio czynników konkurencyjności ulega zmianom w poszczególnych etapach rozwoju nowoczesnego handlu detalicznego. Za pierwszy etap tego rozwoju można uznać pojawienie się formatów handlu opartych na samoobsłudze, funkcjonujących w sieci. Drugi etap charakteryzuje się rywalizacją pomiędzy przedsiębiorstwami dysponującymi formatami nowoczesnymi. W trzecim etapie dochodzi do konfrontacji na licznych płaszczyznach: między całymi systemami dystrybucji, między przedsiębiorstwami i między poszczególnymi sklepami, reprezentującymi niekoniecznie ten sam format. Na każdym z tych etapów czynnik ceny miał bardzo duże znaczenie⁷⁰ – głównie ze względu na fakt, że poszczególni detaliści oferują na sprzedaż te same (w sensie fizycznym) towary, co siłą rzeczy skłania nabywców do porównywania cen. Warto jednak podkreślić, że budowanie konkurencyjności w handlu poprzez skalę działania umożliwia zastosowanie także pozacenowych źródeł przewagi konkurencyjnej, które są rezultatem „umasowienia” działalności i stwarzają przesłanki poprawy rentowności działalności. Dają też szanse na względnie trwałą przewagę konkurencyjną. W szczególności należy zwrócić uwagę na wizerunek – jego jakość i siłę oraz czynniki go determinujące: standard obsługi i unikatowość asortymentu

Powstaje pytanie, czy przedstawiony mechanizm wzrostu skali działania można zweryfikować empirycznie. Zjawiskami, które potwierdzają istnienie tego mechanizmu, jest rozwój handlu sieciowego na świecie oraz postępująca koncentracja. Rezultatem obu tych procesów jest rosnąca skala działania przedsiębiorstw handlowych. Pierwsze przedsiębiorstwa filialne powstały w handlu artykułami żywnościowymi w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XIX wieku, najpierw we

⁶⁹ M. Gorynia, *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwie a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 69.

⁷⁰ T. Domański, *Strategie marketingowe*, s. 17.

Francji i Belgii, a następnie w Wielkiej Brytanii, Niemczech i w Stanach Zjednoczonych⁷¹. Zapoczątkowany w handlu artykułami żywnościowymi proces tworzenia sieci (przyjmujących różne formy; łańcuchów sklepów filialnych, sieci franchisingowych, spółdzielni detalistów) objął z czasem także inne branże. Dynamiczny rozwój sieci rozpoczął się po II wojnie światowej. Szczególnie w okresie dobrej koniunktury w latach 1953-1973 powstało w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych wiele przedsiębiorstw filialnych różnej wielkości. Przedsiębiorstwa te odnosiły duże sukcesy rynkowe głównie dzięki polityce wspólnych zakupów. Wyższa od konkurencji masa zysku pozwalała tym przedsiębiorstwom na tworzenie kolejnych obiektów, co przyczyniało się do likwidacji wielu obiektów prowadzonych przez niezależnych detalistów⁷². Znaczne przyspieszenie w rozwoju przedsiębiorstw sieciowych nastąpiło w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, doprowadzając do ich supremacji w handlu artykułami FMCG w wielu krajach. Zjawisko to ilustrują dane zawarte w tabeli 4.

Tabela 4. Udział w rynku pięciu największych przedsiębiorstw handlu detalicznego w wybranych krajach europejskich (w %)

Kraj	1991	2001 ^a
Wielka Brytania	45	63 ^b
Holandia	44	55 ^c
Niemcy	41	76 ^d
Włochy	22	39 ^e
Hiszpania	12	39 ^f

^a – dane za rok finansowy 2000/2001,

^b – dotyczy sektora produktów spożywczych,

^c – dane dotyczą sektora produktów FMCG, bez grup zakupowych, które są w Holandii bardzo silne, przy ich uwzględnieniu wartość udziału w rynku wynosi 95%,

^d – w sektorze hipermarketów w roku 1999,

^e – dotyczy grup zakupowych, działających w sektorze produktów spożywczych, dane za rok 1999,

^f – dotyczy sektora produktów spożywczych.

Źródło: U. Kłosiewicz, M. Strużycki, *Europejskie prawidłowości rozwoju handlu w Polsce*, „Handel Wewnętrzny” 1997, nr 1, s. 2, European Retail Handbook 2001/2002, Mintel, London 2002.

Dane przedstawione w tabeli 4 wskazują, że we wszystkich wymienionych krajach dynamika rozwoju największych przedsiębiorstw handlu detalicznego (lub grup zakupowych) była wyższa niż dynamika rozwoju przedsiębiorstw małych, w efekcie czego udziały w rynku największych wzrosły. Należy wyraźnie zazna-

⁷¹ J. Sala, *Przedsiębiorstwa filialne i ich szanse rozwoju w handlu polskim*, „Handel Wewnętrzny” 1994, nr 4, s. 12.

⁷² U. Kłosiewicz, M. Strużycki, *Europejskie prawidłowości rozwoju handlu w Polsce*, „Handel Wewnętrzny” 1997, nr 1, s. 3.

czyć, że zjawisko to jest najprawdopodobniej najsilniejsze w sektorze dóbr szybko-rotujących, w których konkurencja cenowa jest najsilniejsza.

Analiza poziomu obrotów największych przedsiębiorstw handlu detalicznego pozwala potwierdzić zjawisko wzrostu skali działania mierzonej wielkością sprzedaży. W tabeli 5 zestawiono dane, charakteryzujące sumę obrotów największych detalistów, przeciętną wartość oraz dynamikę obrotów.

Tabela 5. Analiza obrotów największych detalistów świata w latach 1999-2005

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Suma obrotów (w mld \$)	1928,479	2053,151	2085,764	2143,659	2425,339	2677,599	2813,173
Średnia arytmetyczna (w mld \$)	10,04	10,69	10,98	11,28	12,50	13,39	14,65
Dynamika sumy obrotów (w %)	–	106	102	103	113	110	105
Dynamika przeciętnych obrotów (w %)	–	106	103	103	111	107	109

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Top Global Retailers 1999-2005* (www.stores.org).

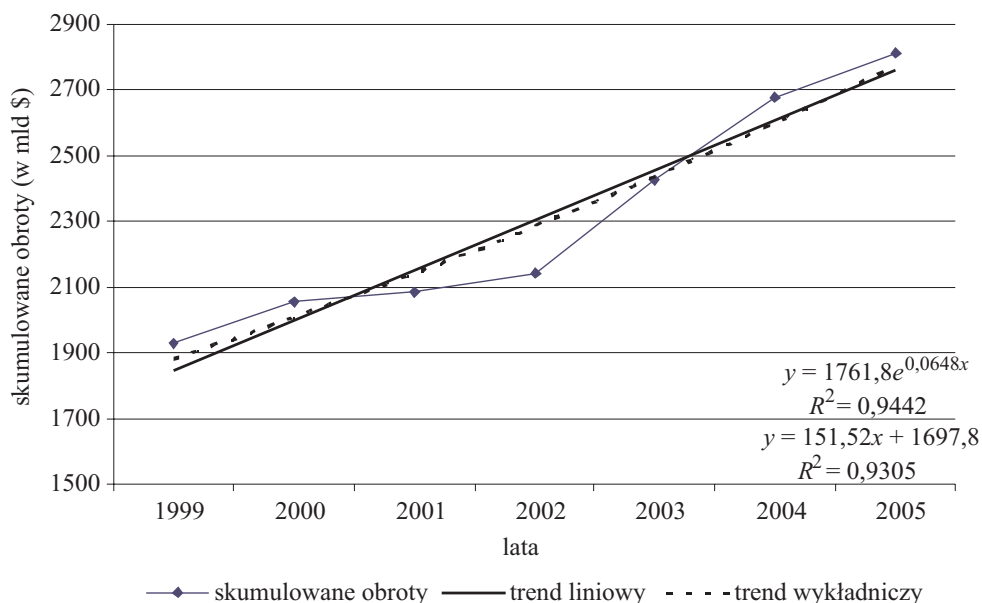
W całym analizowanym okresie obroty rosły zarówno globalne, jak i wartości średnie. Dla ilustracji zmian obrotów przeprowadzono analizę trendu (wykres 3).

Porównywalny, wysoki poziom dopasowania otrzymano zarówno dla trendu liniowego postaci $y = 151,52x + 1697,8$ ($R^2 = 0,9305$), jak i dla trendu wykładniczego postaci $y = 1761,8e^{0,0648x}$ ($R^2 = 0,9442$).

Obserwacja wzrostu rozmiarów przedsiębiorstw handlu detalicznego zmusza do refleksji na temat uniwersalności prawidłowości wzrostu detalistów. Mimo postępującej koncentracji jest to ciągle sektor rozdrobniony, w którym działa olbrzymia liczba podmiotów. Wiele z nich to przedsiębiorstwa małe, które, z różnych powodów⁷³ nie zwiększają skali działania. Perspektywy ich rozwoju są niejednoznaczne. Im większe natężenie walki konkurencyjnej⁷⁴ ze strony przedsię-

⁷³ Najczęstszym powodem jest brak środków na rozwój, wynikający z relatywnie niskiej rentowności działalności handlowej, co w zestawieniu z niewielką skalą działania przekłada się na nieznaczne możliwości inwestycyjne (także w związku z niską zdolnością kredytową). Innym powodem może być chęć zachowania pełnej kontroli nad przedsiębiorstwem.

⁷⁴ Cena nie jest jedynym narzędziem walki konkurencyjnej przedsiębiorstw dużych, dzięki korzyściom skali mogą one zapewniać także wyższy standard obsługi (wynikający na przykład z rozwiązań technologicznych, tak jak w sklepie przyszłości – projekcie realizowanym przez METRO AG).



Wykres 3. Trend sumy obrotów największych detalistów świata

Źródło: opracowanie własne

biorstw dużych, tym mniejsze są szanse przetrwania przedsiębiorstw małych. Nawet gdy przedmiotem ich obrotu są niszowe produkty, które oferowane są bardzo niewielkiej grupie nabywców, zawsze może – w efekcie dywersyfikacji działalności – pojawić się konkurent, który, osiągając korzyści skali w innych rodzajach działalności, będzie mógł zaproponować konsumentom bardziej korzystne warunki. Tylko szczególnie unikatowe oferty i – w jej rezultacie – wyjątkowa lojalność nabywców może ochronić małe przedsiębiorstwa.

Teoretyczne podstawy efektu skali w handlu można znaleźć na gruncie teorii siły przeciwważnej oraz teorii gier.

2.4.2. Konsekwencje teorii siły przeciwważnej J.K. Galbraitha dla efektu skali w handlu

Pojęcie siły jako znaczącego elementu funkcjonowania gospodarki zostało wprowadzone do nauki przez instytucjonalistów amerykańskich, w szczególności przez J.K. Galbraitha⁷⁵, który krytykował teorię konkurencji doskonałej za założenie,

⁷⁵ O czym świadczą prace R. Bartletta, K.E. Boulding, W.M. Duggera, K.W. Rothschilda, T. Veblena. Poza instytucjonalistami koncepcją siły interesowali się także ekonomiści marksistowskie, por. S. Kesting, *Countervailing, Conditioned, and Contingent – the Power Theory of John Kenneth Galbraith*, „Journal of Post Keynesian Economics” vol. 28, 2005, no.1, s. 4.

mówiące, że rozmiary przedsiębiorstw działających w obrębie jednego sektora pozostają na tym samym poziomie. Obserwowany już w pierwszej połowie XX wieku proces koncentracji kapitałowej doprowadził do znacznego zróżnicowania potencjału gospodarczego przedsiębiorstw i, w efekcie, do ograniczenia regulacyjnego działania konkurencji. Według J.K. Galbraitha oprócz tradycyjnie rozumianej konkurencji pojawiły się nowe ograniczenia. „Wystąpiły jednak nie w tej samej sferze rynku, ale po stronie przeciwnej⁷⁶, stworzone nie przez konkurentów, ale przez klientów lub dostawców”⁷⁷. Ten czynnik ograniczający został przez J.K. Galbraitha nazwany siłą przeciwważną. „Siłę ekonomiczną przedsiębiorstwa utrzymuje w szachu przeciwważna siła tych, którzy znajdują się w sferze jej oddziaływania”⁷⁸. Istnienie sprzedawcy, który wykorzystuje swój potencjał, realizując rentę monopolu lub oligopolu, jest bodźcem dla tych przedsiębiorstw, od których kupuje lub którym sprzedaje. Pod wpływem tego bodźca kontrahenci mogą stworzyć potęgę zdolną obronić ich przed wyzyskiem. Fakt ten oznacza, że nagrodą będzie udział w zyskach potęgi rynkowej przeciwnika, jeśli potrafią taki udział zdobyć⁷⁹.

Siła przeciwważna jest organizowana przez sprzedawców lub przez nabywców w odpowiedzi na silniejszą pozycję innych uczestników rynku. Nie jest to jednak mechanizm samogenerujący. Siła przeciwważna niekoniecznie jest zjawiskiem wyłącznie rynkowym. W jej powstaniu duże znaczenie mogą mieć czynniki polityczno-prawne. Ponadto efekt siły przeciwważnej niekoniecznie neutralizuje siłę początkową, może ją przewyższyć, co oznacza, że nie zawsze istnienie siły przeciwważnej prowadzi do równowagi między uczestnikami rynku⁸⁰.

Relacje między producentami i detalistami stanowią wręcz modelowe potwierdzenie koncepcji siły przeciwważnej. Rozwój przemysłu następujący w rezultacie postępu technicznego (w pierwszej kolejności wprowadzanego w dziedzinie wytwórczości) dość szybko doprowadził do istnienia silnej przewagi producentów nad detalistami. W efekcie producenci zyskali możliwość ustalania warunków współpracy, aczkolwiek musieli ponosić koszty szerokiego kanału dystrybucji. Ten wzrost siły oddziaływania producentów szybko doprowadził do działań w kierunku koncentracji gospodarczej w sektorze detalu, do budowania przeciwwagi, co dodatkowo było stymulowane poprzez efekty postępu technicznego (wdrażanego tym razem w sferze dystrybucji: samoobsługowa metoda sprzedaży, urządzenia chłodnicze, kody kreskowe) oraz przychylnie nastawienie klasy politycznej w wielu

⁷⁶ Można by powiedzieć, że na innych szczeblach ciągu gospodarczego.

⁷⁷ J.K. Galbraith, *Spółeczeństwo dobrobytu, państwo przemysłowe*, PIW, Warszawa 1973, s. 286.

⁷⁸ Ibidem.

⁷⁹ Ibidem, s. 286-287.

⁸⁰ S. Kesting, *Countervailing*, s. 12-13.

krajach (na przykład we Francji, ale także w Polsce, Czechach)⁸¹. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego szybko zyskały znaczenie i siłę przeciwważną, bo dysponowały (i nadal dysponują) różnymi środkami nacisku na dostawców (zmiana dostawcy, tworzenie własnych marek, integracja pionowa wstecz), a możliwości integracji pionowej wprzód producenta okazały się ograniczone.

Bezpośrednią konsekwencją teorii siły przeciwważnej jest następujące stwierdzenie: nabywca (tutaj: detalista) odnosi korzyść, jeśli rośnie rozmiar transakcji przez niego dokonywanych⁸². Duży nabywca uzyskuje rabaty większe niż nabywca mały, ponieważ producent kalkulując cenę bierze pod uwagę ryzyko utraty większego zamówienia. Sprzedawca musi ustalić cenę sprzedaży na takim poziomie, aby nabywca nie odroczył zakupu i nie spowodował powstania u sprzedawców kosztów z tym związanych (magazynowania produktów, poszukiwania nowych nabywców, wyprzedaży po znacznie obniżonej cenie wskutek utraty części wartości itp.), które są tym większe, im większe jest zamówienie. W efekcie przy zakupie dużej partii nabywca, generując znaczne koszty utraty zamówienia, dysponuje większą siłą, więc uzyskuje niższą cenę, niż gdy kupuje mało. Pozornie ta prawidłowość może znaleźć wyjaśnienie poprzez wskazanie, że obsługa mniejszej liczby nabywców jest bardziej korzystna (bo tańsza) z punktu widzenia producenta. Niestety, analiza kosztów transakcyjnych tego nie potwierdza. W wielu wypadkach koszty obsługi zamówień dużych są niestety wyższe (co wpływa na obniżenie rentowności sprzedaży w tym kanale dystrybucji poniżej poziomu uzyskiwanego w kanale dystrybucji małych pośredników), a mimo to producenci decydują się na zawieranie transakcji. Presja jest rezultatem zachowań konsumentów, którzy często preferują miejsce zakupu, a nie produkt. Chcąc do takich nabywców dotrzeć, producent zawiera transakcje, których warunki dyktują detaliści.

2.4.3. Wzrost przedsiębiorstw handlowych w ujęciu teorii gier

Istnieje możliwość potwierdzenia przedstawionego powyżej rozumowania dedukcyjnego poprzez sformułowanie – na gruncie teorii gier – matematycznego dowodu wyższych rabatów uzyskiwanych przez detalistów kupujących większe ilości. Jest to sytuacja nazywana w teorii gier „przetargiem” (*bargaining*) – polega na szukaniu porozumienia między graczami (podmiotami podejmującymi decyzje najbardziej dla siebie korzystne w sposób niezależny, w sytuacji konfliktu), dotyczącego wyboru jednego spośród możliwych wyników, korzystniejszych dla zainteresowanych niż brak porozumienia⁸³. Model Ch. Snydera jest analizą sytuacji, w której

⁸¹ T. Domański, *Strategie marketingowe*, s. 20 i 156.

⁸² Ch. Snyder, *A Dynamic Theory of Countervailing Power*, „RAND Journal of Economics” vol. 27, 1996, no. 4, s. 763.

⁸³ M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja: teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 108.

nabywca poprzez zwiększenie zamówienia uzyskuje niższą cenę u sprzedawcy (w sytuacji powtarzalnego zakupu). W modelu rozważane są dwie sytuacje:

- istnieje N sprzedawców i jeden nabywca,
- istnieje N sprzedawców i M nabywców.

Biorąc pod uwagę wielość podmiotów produkcyjnych i handlowych, zasadne jest prześledzenie drugiego z wymienionych przypadków⁸⁴.

Założenia modelu:

- Nabywcy charakteryzują się zróżnicowaną wielkością (ϕ_m), funkcjonują na wydzielonych geograficznie obszarach rynku, którego wielkość jest wyrażona następująco: $\Phi = \sum_{m=1}^M \phi_m$.
- Istnieje nieskończona liczba okresów gry, oznaczonych $t = 1, 2, \dots$
- Sposoby działania poszczególnych uczestników gry oznaczono przez h_t (H_t oznacza zbiór wszystkich h_t). Sposób działania nabywcy m określony jest zależnością $a_t^m: H_{t-1} \rightarrow \{0, 1\}$, gdzie nabywca dokonuje zakupu w okresie t , jeśli $a_t^m = 1$, a nie dokonuje zakupu, jeśli $a_t^m = 0$. Sposób działania sprzedawcy n określony jest wektorem $p_t^{n,m}: H_{t-1} \times \{0, 1\}^M \rightarrow R^+$, gdzie $p_t^{n,m}$ oznacza jego ofertę cenową (cena za jednostkę produktu) w odpowiedzi na zamówienie nabywcy m , jeśli $a_t^m = 1$ ($a_t^m = 0 \rightarrow p_t^{n,m} = 0$). Poszczególne h_t opisane są ciągiem zmiennych określających (*sequence of indicator variables*), czy aukcje wystąpiły w kolejnych okresach ($d = 0$ – nie, $d = 1$ – tak) wraz z ceną r

$$H_t = \{(d_\tau^m, d_\tau^m r_\tau^m)_{\tau=1, \dots, t}^{m=1, \dots, M} \mid d_\tau^m \in \{0, 1\}, r_\tau^m \in R^+\}.$$

- Nabywcy dysponują możliwością przemieszczania popytu w czasie, której wielkość oznaczona jest θ (jest to jednocześnie indeks siły przeciwważnej). Jeśli nabywcy nie dokonują zakupu w czasie t , to w okresie $t+1$ uzyskują nową możliwość kupowania oznaczoną przez v . Przesunięte w czasie $t+1$ zamówienie ma wartość θv , gdzie $\theta \in (0, 1)$. Wyrażenie $1 - \theta$ oznacza spadek wartości zamówienia okresu następnego $t+1$ do danego t . Jeśli tempo spadku wartości zamówienia w czasie jest stałe, to wartość zamówienia „przeniesionego” z okresu t do okresu $t+k$ wyniesie $\theta^{k-1}v$. Zamówienie zblokowane (skumulowane) za k okresów można wyznaczyć jako $v(1 + \theta + \dots + \theta^{k-1})$. Nadwyżka, jaką uzyskuje nabywca dzięki możliwości blokowania zamówienia, jest oznaczona przez $s_k(\theta)$.
- Sprzedawcy mogą się umawiać co do ceny. Zmowa jest tym trudniejsza, im większa jest liczba sprzedawców N i im niższy jest poziom rabatu (obniżki) δ .
- Strategia graczy opisana jest następującymi założeniami: nabywca decyduje o wielkości zamówienia i wybiera ofertę o najniższej cenie, pod warunkiem że

⁸⁴ Opracowano na podstawie Ch. Snyder, *A Dynamic*, s. 750-764.

nie jest ona wyższa od założonej jako maksymalna (czyli daje nabywcy przynajmniej minimalną nadwyżkę). Analiza koncentruje się na równowadze, która daje nabywcy najmniejszą, a sprzedawcy największą nadwyżkę.

W modelu przeanalizowano dwie sytuacje:

- aukcji prowadzonej przy pełnej zmowie sprzedawców,
- aukcji prowadzonej przy zmowie ograniczonej.

Jeśli chodzi o pierwszy przypadek – sprzedawcy umówią się co do ceny sprzedaży, jeśli spowoduje to osiągnięcie dodatkowej nadwyżki $v\Phi/(1-\delta)$. To oznacza, że nabywcy kupują w każdym okresie po cenie v . Nabywcy nie uzyskują nadwyżki w efekcie kumulacji zamówienia. Niech q_t^m oznacza minimalną ofertę cenową sprzedawcy w aukcji k , $q_t^m \geq v_{s_k}(\theta)$. Żeby osiągnąć równowagę, oferta ta nie może być obniżona. Niech n oznacza sprzedawcę, który uzyskuje najniższy udział w rynku. Korzyści, jakie uzyskuje ten sprzedawca pozostając w zmowie można wyznaczyć za pomocą wzoru:

$$\frac{1}{N} \left[\frac{v\Phi\delta}{1-\delta} \right].$$

Korzyści, jakie sprzedawca zrealizuje poprzez obniżenie ceny, wynoszą:

$$v\phi_m s_k(\theta).$$

Równowaga zaistnieje w warunkach pełnej zmowy, jeśli korzyści ze zmowy będą nie mniejsze niż korzyści z obniżania cen, czyli spełniona będzie nierówność:

$$(N-1)v\phi_m s_k(\theta) \leq \frac{v\Phi\delta}{1-\delta}.$$

Po przekształceniu:

$$\delta \geq \frac{(N-1)\phi_m s_k(\theta)}{\Phi + (N-1)\phi_m s_k(\theta)}.$$

Warunkiem koniecznym i wystarczającym spełnienia powyższej nierówności dla wszystkich $k \in N$ i $m = 1, \dots, M$ jest:

$$\delta \geq \frac{N-1}{N-1 + \frac{(1-\theta)\Phi}{\phi_m}}.$$

W sytuacji wielu nabywców szanse na utrzymanie pełnej zmowy są uzależnione od zakresu różnicowania wielkości ich zakupów. Prawdopodobieństwo przełamania zmowy jest najwyższe w przypadku nabywcy m , dokonującego największych zakupów. W takiej sytuacji korzyści z obniżenia ceny sprzedawcy n rosną szybciej

(wraz ze wzrostem udziału w rynku nabywcy m) niż korzyści z pozostawania w zмовie.

Drugi przypadek dotyczy zмовы ograniczonej, co w rzeczywistości zdarza się znacznie częściej⁸⁵. W tej sytuacji najwyższy poziom zмовы w odniesieniu do nabywcy m dany jest wzorem:

$$S_m = \min \left\{ 1, \min \left[\alpha(k) + \frac{\beta(k)}{\phi_m} \sum_{i \neq m} \phi_i S_i \right] \right\}.$$

Z równania tego wynika, że S_m zależy od ϕ_m (rozmiaru kupującego m) oraz od $\sum_{i \neq m} \phi_i S_i$ (nadwyżki jaką realizują sprzedający w transakcjach z innymi kupującymi). Wyrażenie to może być użyte w celu określenia wpływu rozmiaru nabywcy, jego wzrostu i fuzji oraz zmian w liczbie nabywców na zyski sprzedawcy oraz na poziom cen: więksi nabywcy są w stanie otrzymać niższe ceny od sprzedawców. Im większy nabywca, tym większy zysk z obniżenia ceny przez sprzedawców. Dodatkowo przez obniżenie ceny w kontraktach z odbiorcami większymi sprzedawcy zapobiegają opóźnianiu zakupu, na które zysk jest bardziej wrażliwy w przypadku transakcji o większym rozmiarze.

2.5. Potencjalne kierunki wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego

Jeśli przyjęto, że wzrost oznacza zwiększanie skali działania przedsiębiorstwa mierzonej poziomem sprzedaży, to należy rozważyć, jakie są możliwe sposoby realizacji tego postulatu.

Można wyodrębnić dwa główne podejścia do tego problemu: po pierwsze wskazać sposoby budowania potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa, po drugie określić jego kierunki w obszarze funkcjonowania. Pierwsze z wymienionych ujęć analizy nie jest przedmiotem rozważań w niniejszej pracy. Uwaga została skoncentrowana na kierunkach wzrostu wynikających z ulokowania działalności w danej przestrzeni rynkowej. Klasyczną już koncepcją w tym zakresie jest propozycja H.I. Ansoffa⁸⁶, który możliwe kierunki wzrostu przedstawił w macierzy skonstruowanej na bazie dwóch zmiennych: produktu (gdzie wyróżniono produkt tzw. dotychczasowy oraz nowy) oraz rynku (z analogicznym podziałem). W efekcie można wskazać na cztery podstawowe działania zapewniające wzrost:

⁸⁵ W rezultacie stosowanych w wielu krajach ograniczeń tworzenia związków monopolizujących rynek.

⁸⁶ R. Niestrój, *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999, s. 140.

- penetrację rynku, czyli poszukiwanie możliwości zwiększenia sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowym rynku,
- rozwój rynku, czyli poszukiwanie nowych rynków dla sprzedaży dotychczasowych produktów,
- rozwój produktu, polegający na wprowadzaniu na dotychczasowy rynek nowych produktów,
- dywersyfikację działalności, czyli podejmowanie nowej działalności zarówno z punktu widzenia rynku (nabywców), jak i produktu.

Nieco inne propozycje w zakresie możliwości wzrostu przedstawia P. Kotler, podając następujące opcje⁸⁷:

- wynikający z możliwości tkwiących w dotychczasowym zakresie działania przedsiębiorstwa (wewnętrznych) wzrost intensywny poprzez penetrację rynku, rozwój rynku lub rozwój produktu,
- wynikający z możliwości wiążących się z integracją innych części dotychczasowego systemu marketingowego – w ramach którego działa dane przedsiębiorstwo – wzrost integratywny, realizowany poprzez integrację pionową z ogniwem poprzednim lub następnym oraz poprzez integrację poziomą (dokonywaną między przedsiębiorstwami zajmującymi takie samo miejsce w ciągu gospodarczym),
- wynikający z możliwości spoza dotychczasowego systemu marketingowego przedsiębiorstwa wzrost przez dywersyfikację koncentryczną, horyzontalną lub konglomeratową.

Propozycje wzrostu według P. Kotlera nie są jednak rozłączne, co wynika z zastosowania kryterium produktowo-rynkowego oraz uwzględnienia metody rozwoju. Rozwój produktu na przykład może być rezultatem wykorzystania dotychczasowego potencjału gospodarczego (jeśli był niewykorzystany), wzrostu tego potencjału realizowanego metodą rozwoju wewnętrznego (organicznego) oraz wzrostu realizowanego metodami kapitałowymi (na przykład fuzja lub przejęcie).

W odniesieniu do handlu detalicznego koncepcja H.I. Ansoffa jest adaptowana na kilka sposobów. Jeden z nich proponuje L. Sparks (por. rysunek 7), umieszczając na jednej z osi rynkowy zasięg działania definiowany przez punkty sprzedaży (które dzieli na dotychczasowe i nowe), na drugiej – asortyment (opisywany w kategoriach: dotychczasowy – nowy).

Przedstawiona koncepcja wydaje się dość mechaniczną adaptacją macierzy produkt-rynek, szczególnie jeśli wziąć pod uwagę wymiar produktowy (w dużym stopniu jest to rezultat upraszczającego założenia o utożsamieniu produktu przedsiębiorstwa handlu detalicznego z asortymentem sklepu). W efekcie proponowane

⁸⁷ P. Kotler, *Marketing, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 70.

		Dotychczasowy asortyment	Nowy asortyment
Nowe sklepy	Na nowym obszarze	Wzrost zasięgu przestrzennego	Ekspansja geograficzna i dywersyfikacja sklepów
	Na dotychczasowym obszarze	Rozwój sieci sklepów	Dywersyfikacja sklepów
Posiadane sklepy		Wzrost udziału w rynku	Zmiana asortymentu

Rys. 7. Strategie wzrostu detalisty według L. Sparksa

Źródło: L. Sparks, *Spatial-Structural Relationships in Retail Corporate Growth: A Case-Study of Kwik Save Group PLC*, „The Service Industries Journal” vol. 10, 1990, no. 1, s. 33

w macierzy sposoby wzrostu nie zawsze precyzyjnie można rozróżnić, a także zastosować. Ostatnia uwaga dotyczy w szczególności pola zmiany asortymentu, która w posiadanych przez przedsiębiorstwie sklepach miałaby być stosowana jako metoda ekspansji. O ile asortyment z natury rzeczy (ze względu na dynamiczny charakter środowiska prowadzenia działalności) jest zmienny, o tyle zasadnicza zmiana asortymentu, nawet jeśli fizycznie możliwa, nie zawsze będzie akceptowana przez rynek, albowiem standaryzacja formatowa punktów sprzedaży narzuca pewne ograniczenia. Ponadto zdefiniowane przez L. Sparksa opcje wzrostu nie są rozłączne. Wzrost udziału w rynku może być zrealizowany poprzez zwiększenie produktywności posiadanych obiektów oraz poprzez zwiększenie ich liczby (na tym samym obszarze). Z drugiej strony, wzrost zasięgu przestrzennego zasadniczo zawsze jest rezultatem tworzenia nowych punktów sprzedaży (nawet jeśli powstają w danej jednostce terytorialnej, na przykład mieście lub gminie)⁸⁸.

Nieco inaczej problem wzrostu detalisty przedstawia L. Pellegrini, który rozważa możliwości wzrostu w kontekście procesu internacjonalizacji. Punktem wyjścia są założenia dotyczące⁸⁹:

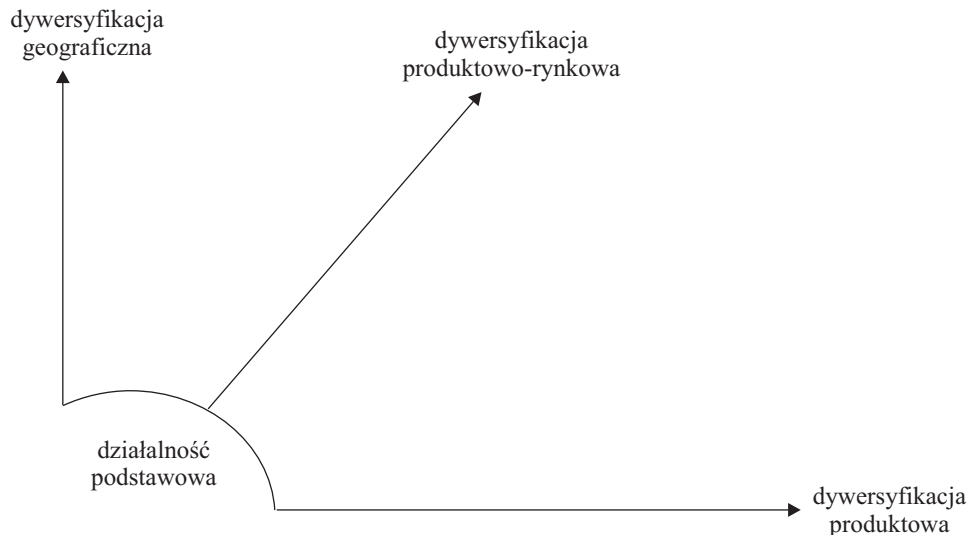
- istoty przedsiębiorstwa definiowanego jako agent mający tytuł własności do projektu inwestycyjnego (jednego lub wielu) i dysponujący zasobami (ze szczególnym uwzględnieniem zasobów niematerialnych, takich jak umiejętności organizacyjne, zasoby informacyjne, technologiczne, znaki towarowe i patenty),
- sposobu wynagradzania menedżerów, który jest uzależniony od stopy zwrotu, jaką zapewniają inwestorom, w związku z tym wielkość kapitału,

⁸⁸ Jest to związane z wcześniej omawianym problemem precyzyjnego zdefiniowania przestrzennego zasięgu działania poszczególnych punktów sprzedaży detalicznej. Kształtuje się on nieregularnie i jest silnie uzależniony od relatywnej percepcji oferty przez nabywców, przy czym czynnikami relatywizującymi jest siła i zasięg oddziaływania konkurencyjnych punktów sprzedaży oraz warunki infrastrukturalne, określające przestrzenną dostępność danego sklepu.

⁸⁹ L. Pellegrini, *Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing*, „International Review of Retail, Distribution & Consumer Research” vol. 4, 1994, no. 2, s. 123 i n.

- jaki przedsiębiorstwo może pozyskać, jest funkcją zdolności wygenerowania stopy zwrotu wyższej niż przeciętna,
- wzrost jest rezultatem zdolności kreowania portfela projektów inwestycyjnych i może być realizowany poprzez optymalizację skali działania (*economies of scale*) lub zakresu działania (*economies of scope*).

Przedsiębiorstwo, które odnosi sukcesy w wyjściowej domenie, może przyciągnąć/wygenerować kapitał i, tym samym, realizować wzrost. Pozostawanie przy wyjściowej domenie powoduje wystąpienie barier wzrostu. Ich pokonanie wymaga zastosowania podejścia dywersyfikacyjnego, które oznacza konieczność wykorzystania *know-how* do tworzenia nowych kombinacji zasobów odpowiednich do nowych projektów inwestycyjnych. Nowe projekty inwestycyjne powstają w przestrzeni określonej dwoma wymiarami: produktowym i rynkowym. Jeśli chodzi o pierwszy wymiar, przedsiębiorstwo stosuje posiadaną wiedzę do zaoferowania nowych produktów przy założeniu, że będą wykazywały przewagę w stosunku do produktów konkurencyjnych. Takie działanie oznacza tworzenie portfela produktowego. W drugim wypadku chodzi o zastosowanie posiadanej przez przedsiębiorstwo technologii na innych rynkach, na których oferowany będzie ten sam produkt. W ten sposób przedsiębiorstwo buduje portfel rynków. Wreszcie trzecią opcją, jaką proponuje L. Pellegrini, jest kombinacja dywersyfikacji produktowej i rynkowej. W sposób graficzny pole wyboru opcji wzrostu zostało przedstawione na rysunku 8.



Rys. 8. Pole wyboru opcji wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego według L. Pellegriniego

Źródło: L. Pellegrini, *Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing*, „International Review of Retail, Distribution & Consumer Research” vol. 4, 1994, no. 2, s. 125

W lewym dolnym rogu przedstawiono wyjściowy rodzaj działalności, od którego przedsiębiorstwo rozpoczyna swój byt na rynku i który można zdefiniować w kategorii produktu i rynku. Poszukując możliwości wzrostu, może ono przemieszczać się wzdłuż osi pionowej, realizując strategię dywersyfikacji rynkowej (geograficznej), wzdłuż osi poziomej – wybierając dywersyfikację produktową, lub wreszcie pod pewnym kątem, czyli realizując mieszany typ dywersyfikacji. Im bardziej przedsiębiorstwo oddala się od wyjściowej działalności, tym bardziej niewystarczające są wyjściowe kompetencje i tym bardziej zmuszone jest poszukiwać nowych, co może utrudniać realizację ponadprzeciętnej stopy zwrotu. Przedsiębiorstwo osiągające pozycję w prawym górnym rogu staje się właścicielem rozbudowanego portfela projektów inwestycyjnych. W związku z tym jego główną kompetencją powinna być umiejętność oceny korzyści i ryzyka zróżnicowanych projektów.

Przenosząc przedstawiony plan działania na grunt handlu detalicznego, autor koncepcji wskazuje na format sklepu jako jednostkę opisującą produkt handlu detalicznego, aspekt rynkowy utożsamia z wymiarem przestrzennym. L. Pellegrini zwraca także uwagę na szczególną naturę innowacji produktowych w handlu detalicznym, mającą silne implikacje dla zachowania przedsiębiorstwa: nowe metody obsługi klientów łatwo można imitować, a jednocześnie nie ma możliwości ich sprzedaży z wykorzystaniem pośredników. W rezultacie innowator, który chce w najwyższym stopniu dyskontować swoje kompetencje, ma do wyboru dwie drogi: przyspieszyć wzrost lub odpłatnie udostępniać technologię⁹⁰. Znalezienie kontrahentów, którzy zechcą płacić za udostępniane *know-how* możliwe jest tylko wtedy, gdy dane przedsięwzięcie nie daje się imitować⁹¹. Istnienie potencjalnie

⁹⁰ Stwierdzenie to stoi w niejakiej sprzeczności z wcześniej przytoczonym, według którego produkt handlu nie podlega odsprzedaży. Żeby problem wyjaśnić, należy zwrócić uwagę na możliwość rozważania konceptu produktu handlu detalicznego (formatu) na dwóch poziomach ogólności. Pierwszy (bardziej ogólny) poziom oznacza format, określający sposób obsługi klienta (definiowany szeregiem cech, takich jak kombinacja asortymentu, metoda obsługi, wielkość powierzchni, typ lokalizacji, zakres usług świadczonych klientom). Tak definiowany format (np. sklep specjalistyczny) jest praktycznie niemożliwy do ochrony prawnej. Na nieco niższym stopniu ogólności można jednak analizować format konkretnego przedsiębiorstwa, będący jego produktem. W tym wypadku możliwe jest nadanie pewnych unikatowych cech produktowi, na przykład poprzez markę przypisaną do danego formatu (markę sieci lub marki produktów w sieci oferowanych). Cechy te można chronić prawnie. Należy także zwrócić uwagę, że wprowadzenie nowego formatu do portfela produktowego nie musi oznaczać innowacji bezwzględnej (ani innowacji w ogóle). Poza tym innowacyjność formatu może być wynikiem na przykład lokalizowania obiektów danego typu w miejscach, w których dotychczas ich nie było (miasta o określonej wielkości, typ zabudowy) – co wprowadza nieznaczną modyfikację formatu już istniejącego.

⁹¹ Takie stwierdzenie stanowi daleko idące uproszczenie, powodujące, że dla wielu przypadków wydaje się ono nieprawdziwe, szczególnie w kontekście skali wykorzystywania kontraktowych form rozwoju (licencjonowania i franchisingu) w handlu detalicznym. O unikatowości fran-

wielu imitatorów stwarza pewnego rodzaju presję na powielanie konceptu w przestrzeni (zajmowanie pola rynkowego, które nie jest nieograniczone), co imitację może znacznie utrudnić. Stanowi to jedno z wyjaśnień uprzywilejowania ekspansji w wymiarze geograficznym w stosunku do produktowej (zweryfikowany rynkowo, opłacalny koncept działania przedsiębiorstwo chce powielać w możliwie jak największej liczbie miejsc, żeby utrzymać, a nawet zwiększyć przewagę nad konkurentami). Mechanizm ten (napędzany obawą przed imitacją) stanowi dodatkowo wyjaśnienie imperatywu wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Tempo ekspansji determinowane jest:

- dostępem do kapitału,
- kosztami implementacji rynkowej formatu,
- tempem ekspansji imitatorów.

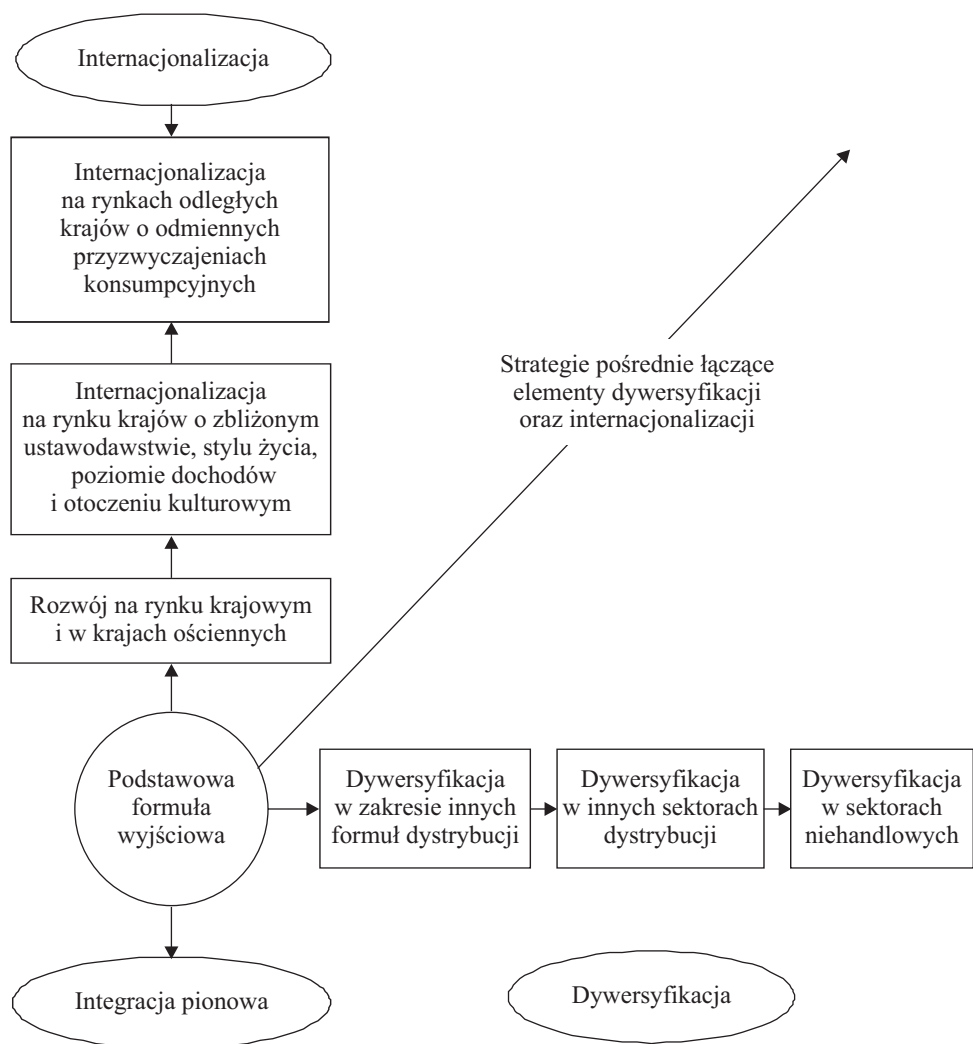
Jeśli przewaga przedsiębiorstwa handlowego tkwi bardziej w rozwiązaniach organizacyjnych całej firmy niż w unikatowości formatu, wzrost będzie realizowany prawdopodobnie w wyniku kombinacji dywersyfikacji (ekspansji) przestrzennej i produktowej.

W literaturze polskiej koncepcję możliwych opcji wzrostu przedstawił T. Domański, który w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości (często działającego w postaci przedsiębiorstwa powiązanego, na przykład koncernu lub holdingu) wskazał na opcje przedstawione na rysunku 9.

Pole wyboru kierunku wzrostu opiera się w tym przypadku także na wymiarze produktowym, gdzie wskazano na sekwencję dywersyfikacji; poczynając od rozwoju produktu przez podejmowanie działalności w innych formułach dystrybucji⁹², poprzez inne sektory dystrybucji aż do przechodzenia do sektorów innych niż handlowe. Drugi wymiar stanowi przestrzeń, przy czym silnie eksponowany jest proces internacjonalizacji, gdzie T. Domański także wskazuje na sekwencję: od

chisedawcy (będącej przesłanką odpłatnego korzystania z szeroko rozumianej technologii działania) przesądzają nie tylko te elementy, które da się chronić prawnie, ale także na przykład skala działania, stanowiąca z jednej strony kapitałową barierę wejścia do sektora (w rozumieniu imitacji całego przedsiębiorstwa – trzeba tutaj dodać, że niektóre formaty są potencjalnie łatwo imitowalne jako pojedyncze punkty sprzedaży w aspekcie organizacyjnym, ale są praktycznie nieimitowalne w aspekcie ekonomicznym) dla podmiotów małych, ale z drugiej strony będąca głównym wyznacznikiem atrakcyjności potencjalnego franchisedawcy, stwarzając szansę funkcjonowania w sektorze charakteryzującym się tak silnym efektem skali właśnie podmiotom małym. Kwestia imitacji produktu w handlu detalicznym jest zagadnieniem bardzo złożonym, które można rozpatrywać w różnych aspektach: organizacyjnym i ekonomicznym, ale także w kontekście potencjalnych imitatorów w zależności od ich potencjału ekonomicznego. Złożoność tego zagadnienia stanowi pochodną kompleksowości formatu jako takiego, który wprawdzie stworzony jest poprzez konfigurację określonych cech oferty, ale jego aplikacyjność jest związana z wielkością i konfiguracją zasobów całego przedsiębiorstwa.

⁹² W tej pracy nazywanych formatami punktu sprzedaży.



Rys. 9. Opcje wzrostu przedsiębiorstwa handlowego

Źródło: T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 102

wchodzenia na rynki najbliższe, następnie rynki podobne i w końcu wszelkie inne. Dodatkowym, niejako trzecim, wymiarem jest integracja pionowa.

Reasumując, w przypadku przedsiębiorstwa handlu detalicznego istnieją dwie podstawowe opcje wzrostu:

- zwiększanie efektywności posiadanych zasobów,
- rozszerzenie pola działania poprzez dywersyfikację rozumianą jako ruch w dwóch kierunkach – pierwszy oznacza wykorzystanie *know-how* do zaofe-

rowania innych produktów, czyli tworzenie portfela produktowego, drugi polega na zastosowaniu *know-how* na innych rynkach, czyli oferowaniu tego samego produktu innym nabywcom (tworzenie portfela rynków). Wybór, jaki powstaje, dają trzy opcje: dywersyfikacja produktowa, dywersyfikacja geograficzna i kombinacja obu.

Przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności powinno dążyć do maksymalizacji efektywności zasobów, czyli zwiększania sprzedaży w posiadanych punktach sprzedaży. Realizacja tego zalecenia wymaga przede wszystkim skuteczniejszego niż w przypadku konkurencji (którym trzeba odebrać klientów) zarządzania marketingowego. Oznacza to z jednej strony skuteczną politykę rynkową na etapie planowania koncepcji działania, z drugiej – właściwą jej realizację poprzez działania organizacyjno-kontrolne. Działanie w kierunku zwiększenia efektywności posiadanych zasobów zawsze jednak napotyka barierę popytu, ponieważ stacjonarny punkt sprzedaży (takie stanowią dominującą większość) działa na rynku lokalnym, charakteryzującym się skończonym popytem efektywnym. Następną możliwość wygenerowania większego obrotu musi opierać się na poszerzeniu pola działania.

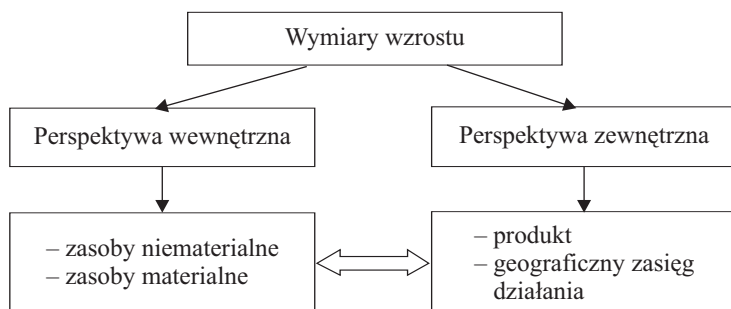
Na proces wzrostu można spojrzeć z, co najmniej, kilku perspektyw⁹³, wśród których na wyróżnienie zasługuje perspektywa wewnętrzna, koncentrująca się na rodzaju i alokacji zasobów, a także sposobach ich finansowania, oraz perspektywa zewnętrzna, rynkowa. Logika procesów gospodarowania w warunkach wysokiej niestabilności otoczenia narzuca prymat perspektywy zewnętrznej nad wewnętrzną, co oznacza, że najpierw trzeba podjąć decyzję, co i gdzie przedsiębiorstwo będzie oferować (pierwotne kierunki wzrostu), a dopiero w konsekwencji – jak to zostanie zrealizowane, czyli za pomocą jakich zasobów (wtórne kierunki wzrostu).

Rozróżnienie perspektyw wskazuje na możliwość wyróżnienia wewnętrznych i zewnętrznych kierunków wzrostu. Wewnętrzne kierunki wzrostu można analizować w wymiarze poszczególnych rodzajów zasobów, czyli wzrost przedsiębiorstwa poprzez na przykład wzrost zatrudnienia lub poprzez zwiększenie wartości majątku trwałego. To spojrzenie powinno być uzupełnione podejściem procesowym, związanym z pozyskiwaniem (dobór metody zwiększania stanu zasobów) i wykorzystywaniem zasobów.

W perspektywie zewnętrznej, uznanej za konstytuującą, można wymienić dwa wymiary: produktowy i geograficzny, wskazanie na które jest konsekwencją wyodrębnienia dwóch aspektów środowiska działania przedsiębiorstwa handlowego: przestrzeni geograficznej (z racji silnych, determinujących byt detalisty, związków) oraz przestrzeni biznesowej (definiowanej domeną działania)⁹⁴. W sposób graficzny omawiane wymiary wzrostu zostały przedstawione na rysunku 10.

⁹³ W pracy pominięto metody budowania potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa.

⁹⁴ L. Sparks, *Spatial-Structural Relationships in Retail Corporate Growth: A Case-Study of Kwik Save Group PLC*, „The Service Industries Journal” vol. 10, 1990, no. 1, s. 26.



Rys. 10. Potencjalne wymiary wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego

Źródło: opracowanie własne

Przedsiębiorstwa handlu detalicznego mają zatem dwie drogi wzrostu: poprzez tworzenie portfela produktowego oraz wzrost w wymiarze przestrzennym, polegający na zwiększeniu przestrzennego zasięgu działania⁹⁵. Teza ta bazuje na założeniu, że poziom sprzedaży jest zdeterminowany liczbą sklepów (przyjmując, że poziom obrotów poszczególnych sklepów uzyskuje możliwy do uzyskania w danych warunkach poziom maksymalny). Założono, że wzrost liczby sklepów danego formatu napotyka barierę przestrzeni (konieczność ekspansji poza rynek macierzysty) oraz barierę chłonności rynku zdefiniowanego przedmiotowo.

⁹⁵ H. Myers, *European Food Retailers: Paths for Growth*, „European Retail Digest” 2003, no. 38, s. 3.

3. Wzrost przedsiębiorstwa handlu detalicznego w wymiarze przestrzennym

3.1. Przestrzenny zasięg działania przedsiębiorstwa handlu detalicznego – cechy szczególne

Handel należy do tych działań człowieka, które ze swej istoty i podstawowych funkcji wykazują ścisłe powiązanie z przestrzenią. Właśnie w przestrzeni następuje realizacja aktów kupna–sprzedaży w postaci towarowo-pieniężnych powiązań dostawców i odbiorców¹. Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia, jeśli wziąć pod uwagę, że w przeważającej liczbie wypadków² produkt handlu detalicznego jest adresowany do określonej przestrzennie grupy nabywców i jest mobilny tylko łącznie z aparatem wytwórczym³. Produkt sfery handlu detalicznego ma charakter usługowy, a z tym związany jest brak możliwości jego magazynowania i transportu i, tym samym, koncentracji wytwarzania w jednym miejscu przy znacznym (przekraczającym granice państw) przestrzennym zasięgu przedsiębiorstwa: wytwarzanie produktu handlu w danym miejscu musi pozostawać w zgodzie z wielkością lokalnego popytu (nawet jeśli przyjąć założenie o możliwości zwiększenia popytu poprzez zwiększanie siły grawitacji danego sklepu). Z tego powodu zasięg działania przedsiębiorstwa nabiera cech szczególnych i musi być rozważany na dwóch poziomach:

- na poziomie poszczególnych punktów sprzedaży, właścicielem których jest przedsiębiorstwo handlowe – jest to zasięg wyznaczony dystansem, jaki skłonni są pokonać konsumenci w celu dokonania zakupu; dystans ten może być bardzo zróżnicowany⁴, jest uzależniony od rodzaju oferty oraz oceny jej

¹ A. Szromnik, *Handel – konsument – przestrzeń*, Wydawnictwo Spółdzielcze, Warszawa 1990, s. 25.

² Czyli w przypadku wszystkich formatów handlu z wyjątkiem handlu wysyłkowego i elektronicznego.

³ Który, z kolei, jeśli nie liczyć handlu obwoźnego i punktów sprzedaży drobnodetalicznej, ma charakter stacjonarny.

⁴ Od liczonego w metrach do kilkudziesięciu, a nawet kilkuset tysięcy kilometrów.

wartości z punktu widzenia odbiorcy; w związku z tym należałoby rozróżnić miejsce lokalizacji punktu sprzedaży i przestrzeń obsługi, wyznaczoną lokalizacją klientów⁵; w każdym jednak wypadku działalność handlowa na szczeblu detalu, polegająca na obsłudze indywidualnych nabywców, podlega bardzo silnym lokalnym uwarunkowaniom,

- zasięg na poziomie całego przedsiębiorstwa handlowego, wyznaczony przestrzenią obsługi poszczególnych punktów sprzedaży.

Tak zdefiniowany zasięg oznacza, że praktycznie każdy wzrost skali działalności przedsiębiorstwa, realizowany poprzez uruchamianie kolejnych punktów sprzedaży, związany jest z ekspansją przestrzenną (co nie musi dotyczyć przedsiębiorstw wytwarzających produkty materialne). Rozwój przestrzenny staje się zatem immanentnie związany ze wzrostem skali działania przedsiębiorstwa handlu detalicznego.

Można wyróżnić przedsiębiorstwa, które mają zasięg⁶:

- lokalny, ograniczający się do granic gminy,
- regionalny, obejmujący swoim zasięgiem większy obszar, zbieżny z regionem geograficznym, historycznym lub gospodarczym (Górny Śląsk, Wielkopolska, Mazowsze itp.)⁷,
- krajowy, przedstawiający swoją ofertę mieszkańcom całego kraju,
- międzynarodowy, działający w więcej niż jednym kraju, ale na jednym kontynencie,

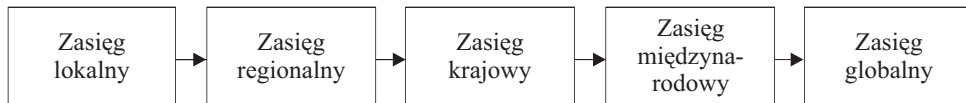
⁵ Punkt sprzedaży nie zawsze obsługuje klientów zamieszkujących obszar, którego centrum stanowi. W wielu wypadkach nabywcy wywodzą się z innego rejonu miasta – są z centrum i jeżdżą do sklepu na przedmieście i odwrotnie.

⁶ Rozróżnienie tych zasięgów nie w pełni bazuje na jednoznacznych kryteriach, co oznacza, że w praktyce można mieć do czynienia z zasięgami niedającymi podstaw do jednoznacznej klasyfikacji. Jeśli przedsiębiorstwo ma sklepy w dwóch regionach, trudno je zaliczyć do przedsiębiorstw o zasięgu krajowym, podobnie jak przedsiębiorstwo obecne (poprzez swoje punkty sprzedaży) tylko w Warszawie, Gdańsku i Krakowie.

⁷ Region jest jednym z podstawowych pojęć gospodarki przestrzennej. Nie ma jednak jednoznacznej definicji. Według R. Domańskiego region „jest obszarem, w którym charakter części składowych i relacji przestrzennych tworzy pewną jednolitą lub spójną całość, która jest wyodrębniona z większego obszaru za pomocą specyficznych kryteriów” – gospodarczych, kulturowych, administracyjnych (R. Domański, *Gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 110). Problem definiowania regionów Unii Europejskiej (która regionalności nadaje szczególne znaczenie) został rozwiązany poprzez wyodrębnienie pięciu poziomów jednostek terytorialnych. Poziom 1 odpowiada poziomowi makroregionów w Polsce (na przykład region centralny obejmuje województwo mazowieckie i łódzkie), poziom 2 stanowią województwa, poziom 3 dotyczy subregionów (obejmujących kilka powiatów, ale mniejszych od województwa), poziom 4 obejmuje powiaty, poziom 5 – gminy (J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, CedeWu, Warszawa 2007, s. 41-42).

- globalny, prowadzący działalność poprzez punkty sprzedaży zlokalizowane na co najmniej dwóch kontynentach.

Wzrost przedsiębiorstwa polegający na zwiększaniu przestrzennego obszaru działania można zatem przedstawić jako sekwencję stanów zasięgu – rysunek 11.



Rys. 11. Wzrost przedsiębiorstwa handlu detalicznego w wymiarze przestrzennym

Źródło: opracowanie własne

Rozwój przestrzenny realizowany w granicach danego państwa można traktować jako proces odbywający się w znanych warunkach. Przejście na teren innego kraju – będące istotą internacjonalizacji – powoduje konieczność sprostania wymaganiom nowych warunków (z czym wiąże się znaczne dodatkowe koszty i ryzyko), co oznacza swoistą cezurę w procesie wzrostu przedsiębiorstwa.

3.2. Konceptualizacja internacjonalizacji w sektorze handlu detalicznego

Internacjonalizacja działalności jest jedną z podstawową cech współczesnych przedsiębiorstw, zasadniczo niezależnie od przynależności sektorowej. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w nasilającej się globalizacji, czyli zjawisku zasadniczo zmieniającym perspektywę działania przedsiębiorstwa w bardzo licznych wymiarach; od zwiększenia zasięgu makrouwarunkowań (ekonomicznych, technologicznych, społecznych i politycznych), poprzez zmianę konfiguracji uwarunkowań sektorowych (mezouwarunkowań), aż do zmian dotyczących wewnętrznej konfiguracji przedsiębiorstwa i sposobu realizacji modelu biznesu (mikrouwarunkowań). Globalizacja oznacza proces likwidacji granic narodowych i powstawania powiązań między różnymi krajami, których efektem jest nowoczesne, kapitalistyczne społeczeństwo światowe⁸. Do jej przyczyn zalicza się trzy główne grupy procesów⁹:

⁸ W przedstawionej definicji globalizacja jest zjawiskiem makroekonomicznym. W innym podejściu może mieć także znaczenie mikroekonomiczne i oznaczać wyższy etap umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa, polegający na traktowaniu świata jako jednego rynku (por. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 19).

⁹ M. Gorynia, R. Owczarzak, *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 1-2, s. 2-3.

- postęp technologiczny, polegający głównie na rozwoju technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, dzięki któremu nastąpiło znaczne przyspieszenie przepływu informacji, dóbr, kapitału, dzięki temu radykalnie zmniejszyły się koszty dostępu do wszelkiego rodzaju dóbr oraz zaistniały nowe sposoby prowadzenia działalności,
- zmiany polityczne; liberalizacja zasad życia gospodarczego (najczęściej w efekcie demokratyzacji) zwiększająca obszar gospodarki światowej, w którym możliwe są przepływy strumieni zasobów z jednej strony, produktów – z drugiej,
- zmiany społeczne, polegające głównie na zwiększeniu uczestnictwa (zarówno w konsumpcji, jak i wytwarzaniu) poszczególnych jednostek w gospodarce światowej.

Globalizacja stwarza całkowicie nową jakość, gdyż wpływa nie tylko na zachowania przedsiębiorstw na rynku, ale także kształtuje więzi między nimi, wpływa na budowę nowych struktur otoczenia gospodarczego, odgrywa ważną rolę w pokonywaniu różnicowania poziomu rozwoju różnych regionów¹⁰.

W literaturze przedmiotu proponowane są różne podejścia do internacjonalizacji, co skutkuje licznymi definicjami tego zjawiska. Wybrane definicje zaprezentowano poniżej.

Przegląd definicji internacjonalizacji

Autor/koncepcja	Definicja internacjonalizacji
P.W. Turnbull (1987)	Wychodzenie firmy na zewnątrz z jej operacjami zagranicznymi.
Y. Wind, S.P. Douglas, H.V. Perlmutter (1973)	Proces, w którym specyficznym postawom (postrzeganiu) odpowiada przechodzenie przez kolejne etapy działalności międzynarodowej.
J.L. Calom, P.W. Beamish (1995)	Proces adaptowania działań firmy (strategii, struktury, zasobów) do otoczenia międzynarodowego.
P.W. Beamish (1997)	Proces, poprzez który zwiększa się świadomość firmy co do wpływu działalności międzynarodowej na jej przyszłość; poprzez który także ustanawia się i przeprowadza transakcje z firmami z innych krajów.
O. Andersen (1997)	Proces dostosowywania formy prowadzenia transakcji do rynków międzynarodowych.
M. Gorynia (2000)	Umieędzynarodowienie działalności przedsiębiorstwa (niekoniecznie własności).

¹⁰ M. Strużycki, *Kierunki i struktura zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami handlowymi*, „Handel Wewnętrzny” 2003, nr 2, s. 9.

W. Grzegorzczak (1998)	Podjęmowanie przez przedsiębiorstwo działalności gospodarczej poza granicami macierzystego kraju.
J. Rymarczyk (1996)	Intensywność i stopień zaangażowania się przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową.
L.S. Welch, R. Luostarinen (1988)	Proces zwiększania (lub zmniejszania) stopnia zaangażowania w operacje międzynarodowe.
Koncepcje oparte na szkole szwedzkiej J. Johanson, J.E. Vahlne (1977, 1990), W.J. Bilkey, G. Tesar (1977), S.T. Cavusgil (1980), S.D. Reid (1981)	Uporządkowany proces stopniowego zwiększania zaangażowania w działalność międzynarodową i związana z tym zmiana struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.
Podejście sieciowe	Ustanowienie i rozwijanie pozycji przedsiębiorstwa w ramach zagranicznych sieci (przemysłowych).
Podejście strategiczne L. Melin (1992), F. Bradley (1995)	Część procesu strategicznego, w odniesieniu do wyboru rynku ekspansji i sposobu wejścia na ten rynek.
Koncepcja zdolności organizacyjnych	Efektywne wykorzystywanie posiadanych przez firmę zasobów i zdolności oraz ich skuteczny i wydajny rozwój.

Źródło: K. Olszanowska, *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii handlu międzynarodowego*, w: *Teoria handlu międzynarodowego a współczesna gospodarka światowa*, red. T. Rynarzewski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004, s. 87.

Według najbardziej ogólnego podejścia, reprezentowanego między innymi przez M. Gorynię i W. Grzegorzczaka, internacjonalizacja to ogół zachowań przedsiębiorstwa w sferze zagranicznej. Istnieją też koncepcje charakteryzujące się większym stopniem szczegółowości w zakresie definiowania internacjonalizacji, koncentrujące się na jej aspekcie procesowym. W innym podejściu liczne sposoby interpretacji zjawiska umiędzynarodowienia można zestawić w dwie główne grupy, wyodrębniając podejście statyczne i dynamiczne. Ujęcie statyczne oznacza koncentrację na elemencie instytucjonalnym i polega na ocenie poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw za pomocą określonych wskaźników. W ujęciu dynamicznym umiędzynarodowienie jest traktowane jako proces charakteryzujący się sekwencyjnością; fazowym układem działań internacjonalizacyjnych¹¹.

W przeciwieństwie do przedsiębiorstw wytwórczych, które mają wieloletnie doświadczenia w internacjonalizacji, przedsiębiorstwa handlowe (a szczególnie przedsiębiorstwa handlu detalicznego) przez wiele lat były uważane za firmy zorientowane na obsługę danych rynków narodowych. Prawdopodobnie najwa-

¹¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja*, s. 20-24.

źniejszą przyczyną takiego stanu rzeczy jest miejsce detalistów w kanale dystrybucji: obsługa klientów indywidualnych wymaga dobrej znajomości lokalnych warunków: społeczno-demograficznych, ekonomicznych, polityczno-prawnych. Proces internacjonalizacji w handlu, dziedzinie tradycyjnie postrzeganej jako mającej silnie lokalny charakter, rozpoczął się na przełomie XIX i XX wieku, czyli krótko po tym, jak przedsiębiorstwa handlowe zaczęły prowadzić działalność poprzez sieć punktów sprzedaży¹². Za prekursora internacjonalizacji handlu uznawana jest amerykańska firma Woolworth, która zorganizowała sieci sklepów w Wielkiej Brytanii i Niemczech na początku XX wieku. Z kolei Julius Meinl otworzył swój pierwszy sklep w Wiedniu w 1862 roku, a do 1939 roku miał sklepy w Niemczech, Polsce, Czechosłowacji, na Węgrzech, w Jugosławii, Rumunii, Bułgarii i we Włoszech¹³. Uważa się jednak, że nowa era w internacjonalizacji rozpoczęła się od końca lat sześćdziesiątych XX wieku, żeby nabrać szczególnie wysokiego tempa od lat osiemdziesiątych poprzedniego stulecia¹⁴.

Zdefiniowanie pojęcia internacjonalizacji przedsiębiorstwa handlowego wymaga uwzględnienia szczególnych cech sektora. S.C. Hollander, który jest uważany za pioniera badań nad zjawiskiem internacjonalizacji w handlu¹⁵, twierdził, że warunkiem przyjęcia, że przedsiębiorstwo handlowe ma charakter międzynarodowy, jest prowadzenie sprzedaży w dwóch lub większej liczbie krajów¹⁶. Oznacza to, że firma sprzedająca na terenie jednego kraju, która dokonuje zakupów u zagranicznych dostawców, nie jest przedsiębiorstwem międzynarodowym. W podobny sposób międzynarodowy charakter przedsiębiorstwa handlowego jest definiowany przez innych autorów. J.A. Dawson stwierdza, że międzynarodowe przedsiębiorstwo handlowe prowadzi działalność sprzedaży poprzez sklepy lub inne formy dystrybucji w większej niż jeden liczbie krajów. Według N. Alexandra internacjonalizacja w handlu oznacza zarządzanie sprzedażą na rynkach, które różnią się regulacjami prawnymi, rozwojem ekonomicznym, warunkami społecznymi i kulturalnymi, a także strukturą sektora handlu¹⁷. Dodatkowo autor ten wprowadza

¹² B. Borusiak, *Przyczyny niepowodzenia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego*, „Handel Wewnętrzny” 2006, nr 1, s. 14.

¹³ J.A. Dawson, *Internationalization of Retailing Operations*, „Journal of Marketing Management” 1994, no. 10, s. 267.

¹⁴ M. Sławińska, *Procesy internacjonalizacji w handlu detalicznym*, „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 4-5, s. 16.

¹⁵ S.C. Hollander, podobnie jak inni badacze, koncentrował swoją uwagę na handlu detalicznym. Jego ustalenia definicyjne można jednak odnieść do handlu bez rozróżniania ze względu na szczebel obrotu towarowego.

¹⁶ S.C. Hollander, *Multinational Retailing*, Michigan State University, 1970, s. 1. Rozważania, jakie prowadzi Hollander dotyczą kwestii granicy państwa jako czynnika różnicującego warunki działania. W wielu sytuacjach odrębności między różnymi regionami jednego kraju mogą być większe niż zróżnicowanie warunków w kilku krajach.

¹⁷ N. Alexander, *International Retailing*, Blackwell Oxford, 1997, s. 37.

pojęcie umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa handlowego, wskazując, że jest to transfer technologii zarządzania detalem lub stworzenie międzynarodowych relacji handlowych, w efekcie czego przedsiębiorstwo zyskuje możliwość prowadzenia działalności na rynkach zróżnicowanych politycznie, społecznie, kulturowo i strukturalnie¹⁸.

B. Sternquist wprowadza pojęcie strategicznej internacjonalizacji przedsiębiorstwa handlowego, stwierdzając, że można o niej mówić tylko jako o konsekwencji ogólnej strategii ekspansji rynkowej, co oznacza, że zakupy u zagranicznych dostawców nie stanowią o internacjonalizacji¹⁹.

H. Myers i D. Gilbert uważają (adaptując definicję N. Alexandra), że istota internacjonalizacji handlu sprowadza się do transferu działań operacyjnych, *know-how* w zakresie formatu i zarządzania nim, technologii i/lub funkcji zakupu na teren innych krajów²⁰.

Podsumowując, należy stwierdzić, że istnieje kilka elementów definiujących internacjonalizację przedsiębiorstw handlowych:

- transfer działań operacyjnych w zakresie sprzedaży (w niektórych przypadkach, na przykład w systemach franchisingowych, realizowany przez przedsiębiorstwa współpracujące – na zasadzie eksternalizacji – wyjaśnienie można znaleźć na gruncie teorii kosztów transakcyjnych i pochodnej do niej teorii internalizacji),
- transfer technologii w zakresie formatu handlu i zarządzania nim,
- występowanie zróżnicowanych warunków działania, co umownie wynika z przebiegu granic państw, choć w wielu wypadkach zróżnicowanie w sferach innych niż prawnych jest silniejsze w obrębie jednego państwa niż między różnymi krajami.

Jak już wcześniej wspomniano, internacjonalizacja może być przedmiotem badań w ujęciu statycznym oraz dynamicznym. Pomiar poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw handlowych, będący domeną podejścia statycznego wymaga zastosowania wskaźników umiędzynarodowienia, do których zalicza się następujące²¹:

- liczba obsługiwanych rynków zagranicznych,
- udział wartości księgowej majątku za granicą w całym majątku przedsiębiorstwa,

¹⁸ Ibidem, s. 37.

¹⁹ B. Sternquist, *International Expansion of US Retailers*, „International Journal of Retail & Distribution Management” vol. 25, 1997, no. 8, s. 263.

²⁰ D. Gilbert, *Retail Marketing Management*, Pearson Education, Prentice Hall, 1999, s. 315.

²¹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja*, s. 24.

- udział środków trwałych za granicą w całkowitej wartości księgowej środków trwałych przedsiębiorstwa,
- udział obrotów zagranicznych w całkowitych obrotach przedsiębiorstwa,
- udział zysków zagranicznych w globalnym zysku przedsiębiorstwa
- rozmiary bezpośrednich inwestycji zagranicznych (absolutne lub w stosunku do całkowitych inwestycji przedsiębiorstwa),
- udziały w rynkach zagranicznych,
- udział zatrudnionych za granicą w globalnym zatrudnieniu przedsiębiorstwa,
- wskaźnik entropii całkowitej dywersyfikacji przestrzennej liczony jako²²:

$$DP = \sum_{a=1}^N \sum_{i \in a} P_{ia} \ln \left(\frac{1}{P_{ia}} \right)$$

gdzie:

DP – dywersyfikacja przestrzenna,

P_{ia} – proporcja wielkości jednostki biznesowej z na rynku a do całości obrotów przedsiębiorstwa.

Dobór metody pomiaru stopnia umiędzynarodowienia w dużym stopniu zależy od celu postępowania badawczego. Jeśli badanie koncentruje się na ocenie dywersyfikacji przestrzennej, wskazane jest wykorzystywanie liczby krajów lub wskaźnika entropii. Jeśli natomiast celem badawczym jest wykazanie korzyści internacjonalizacji, lepsze byłyby wskaźniki udziału obrotów zagranicznych w obrotach całkowitych przedsiębiorstwa lub zysków zagranicznych w globalnym zysku przedsiębiorstwa²³. Należy jednak dodać, że badanie poziomu internacjonalizacji jest zasadniczo w handlu problemem bardzo złożonym, a interpretacja wyników – w wielu wypadkach niejednoznaczna. Dotyczy to głównie wskaźników opartych na zasobach (materialnych i ludzkich). Jeśli przedsiębiorstwo handlowe stosuje kontraktową metodę rozwoju (np. sprzedaż licencji lub franchising) lub politykę szeroko zakrojonego outsourcingu (w przypadku rozwoju wewnętrznego), to wysokie zaangażowanie zagraniczne nie przekłada się na wartości wskaźników bazujących na wartości inwestycji, majątku trwałego lub liczbie zatrudnionych. Udziały w rynkach zagranicznych (podobnie zresztą jak w rynku macierzystym) są trudne do ustalenia, ponieważ – szczególnie gdy przedsiębiorstwo na nowym rynku nie ma zasięgu ogólnokrajowego – trudno określić przestrzenne granice rzeczywiście obsługiwanego rynku (obszar obsługi często zupełnie nie pokrywa się z obszarami administracyjnymi). Do najczęściej stosowanych miar poziomu internacjonalizacji zalicza się liczbę kra-

²² W.C. Kim, P. Hwang W.P. Burgers, *Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance*, „Strategic Management Journal” vol. 10, 1989, no. 1, s. 54.

²³ T.-H. Nguyen, J.-C. Cosset, *The Measurement of the Degree of Foreign Involvement*, „Applied Economics” vol. 27, 1995, no. 4, s. 343.

jów prowadzenia działalności, udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem oraz udział zysków generowanych za granicą w zyskach ogółem.

Jeśli chodzi o ujęcie dynamiczne, eksponujące motyw i inkrementalny proces umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego, to wskazać można na kilka modeli. Zasadniczo wszystkie stanowią (w różnym stopniu) adaptację modelu uppsalskiego. W tej części pracy zostanie on zaprezentowany jako punkt wyjścia do zdefiniowania procesu internacjonalizacji w sektorze handlu detalicznego poprzez modele: IRI *{International Retail Involvement}* I. Vidy oraz model internacjonalizacji N. Alexandra i H. Myers.

Model uppsalski (nordycki)²⁴ prezentuje internacjonalizację jako sekwencję działań, w wyniku których zaangażowanie międzynarodowe przedsiębiorstwa rośnie. Kluczowymi pojęciami modelu jest wiedza i zaangażowanie, a podstawowe założenia są następujące^{24 25}:

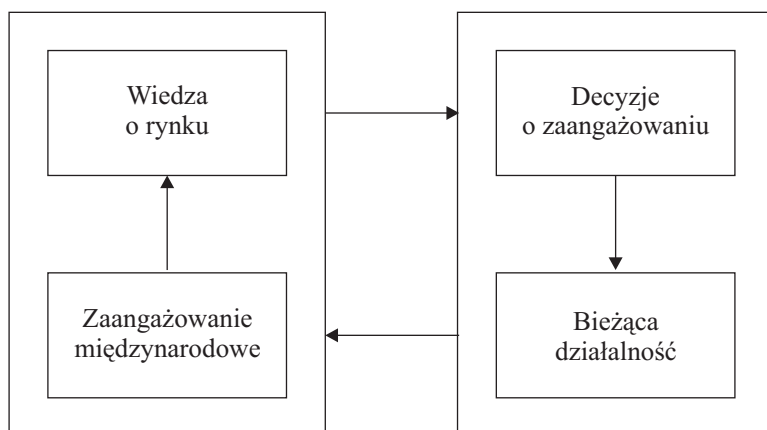
- wiedza o rynkach zagranicznych warunkuje rozwój działania w skali międzynarodowej,
- wyróżnia się dwa podstawowe sposoby zaangażowania na rynkach zagranicznych: zaangażowanie poprzez inwestycje zagraniczne oraz zaangażowanie poprzez działania operacyjne (niewymagające nakładów kapitałowych),
- internacjonalizacja jest rezultatem serii inkrementalnych decyzji.

Mechanizm internacjonalizacji opisany w modelu J. Johnsona i J.-E. Vahlne przedstawiono na rysunku 12.

Model uppsalski ma charakter dynamiczny — jeden cykl decyzyjny indukuje następny. W strukturze modelu wyróżnia się dwie grupy elementów: opisujące stan oraz opisujące zmiany. Do pierwszych zostały zaliczone: wiedza o rynku/ach zagranicznym/ch definiowana w określonym czasie oraz poziom internacjonalizacji w danym czasie (opisywany poprzez poziom zasobowego zaangażowania zagranicznego). Elementami opisującymi zmiany są decyzje, determinujące poziom zaangażowania oraz wyniki bieżącej działalności gospodarczej. Wiedza, będąca przesłanką podejmowania decyzji o ekspansji zagranicznej, stanowi zasób dający się strukturyzować, można ją podzielić na wiedzę obiektywną, którą nabywa się w sposób pośredni oraz wiedzę doświadczalną — rezultat własnego uczestnictwa. Krytyczna, z punktu widzenia procesu internacjonalizacji, jest wiedza doświadczalna. Wynika to z kosztów dostępu do niej. Twórcy modelu uppsalskiego pod-

²⁴ Twórcy tego modelu prowadzili obserwacje na przedsiębiorstwach produkcyjnych, dlatego najlepiej opisuje on zachowania takich właśnie przedsiębiorstw. Model można jednak adaptować na potrzeby przedsiębiorstw, których produkty nie mają charakteru materialnego, a których stopień zaangażowania na rynkach zagranicznych jest stopniowalny.

²⁵ J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies” vol. 8, 1977, no. 1, s. 23.



Rys. 12. Mechanizm internacjonalizacji według modelu uppsalskiego

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Johanson, J.-E. Vahlne, *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „Journal of International Business Studies” vol. 8, 1977, no. 1, s. 23-25

kreślają, że znaczenie wiedzy tego rodzaju jest szczególnie wysokie, jeśli prowadzenie działalności za granicą jest związane z kontaktowaniem się z indywidualnymi nabywcami²⁶. Ważnym aspektem wiedzy doświadczalnej jest to, że służy do formułowania i oceny szans rynkowych. Można wprowadzić jeszcze rozróżnienie na wiedzę uniwersalną, przez którą należy rozumieć wiedzę mającą potencjalnie zastosowanie w każdym kraju (na przykład o metodach prowadzenia działalności gospodarczej) oraz specyficzną wiedzę, dotyczącą charakterystyki konkretnego rynku: klimatu inwestycyjnego, struktury rynku, wzorców kulturowych, zachowań nabywców.

Stopień zaangażowania na rynku zagranicznym określany jest poprzez sumę zaangażowanych zasobów oraz stopień ich płynności (rozumiany jako możliwość alternatywnego wykorzystania lub sprzedaży). Stopień zaangażowania jest zatem tym wyższy, im bardziej wyspecjalizowane są zasoby. Poziom zaangażowania także rośnie w miarę wzrostu integracji zasobów zaangażowanych na różnych rynkach.

W aktualnej działalności gospodarczej trzeba wyodrębnić bieżące działania i ich konsekwencje. Jest to szczególnie istotne w tych obszarach funkcjonalnych, w których efekt może być opóźniony w czasie (do takich należy zaliczyć na przykład działalność marketingową i wiele aspektów zarządzania kadrami). Autorzy modelu formułują następujący wniosek: im produkt bardziej skomplikowany i zróżnicowany, tym większe jest zaangażowanie przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia istoty modelu najważniejsze jest jednak to, że obecna działalność jest głównym sposo-

²⁶ Co ma miejsce w wypadku sektora handlu detalicznego.

bem pozyskiwania doświadczenia. Źródłami alternatywnymi są nowo pozyskiwani pracownicy z doświadczeniem (na przykład rdzenni mieszkańcy danego kraju) lub osoby mające niezbędne doświadczenie, świadczące usługi doradcze. Żeby wyjaśnić rolę źródeł alternatywnych, trzeba dostrzec różnicę między doświadczeniem przedsiębiorstwa i doświadczeniem rynkowym. Osoby pracujące na styku przedsiębiorstwa z rynkiem (służby marketingowe i sprzedażowe) muszą posiadać oba rodzaje doświadczeń, ponieważ wymaga tego ich prawidłowa ocena: właściwa interpretacja doświadczeń rynkowych jest możliwa tylko wtedy, gdy osoba dysponuje doświadczeniem, dotyczącym przedsiębiorstwa. W przypadku tych osób możliwość substytucji innymi źródłami doświadczenia jest bardzo niska. Wykorzystanie alternatywnych źródeł doświadczenia jest natomiast możliwe w przypadku, gdy interakcje pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem rynkowym są na niskim poziomie²⁷. Konkluzja jest zatem taka, że (w przypadku działalności handlowej) najlepszym sposobem pozyskiwania doświadczenia może być nabycie istniejącego na danym rynku przedsiębiorstwa i następnie jego inkorporacja. Wymaga to jednak poczynienia założenia (nie zawsze znajdującego odbicie w rzeczywistości), że doświadczenie pracowników nabywanej firmy jest „dobrej jakości”, dobrze przystaje do rzeczywistości i będzie możliwe jego wykorzystanie w warunkach nowego przedsiębiorstwa. W wielu wypadkach takie doświadczenie w ogóle nie istnieje, dlatego nie może być także przedmiotem obrotu. Jest to jeden z powodów, dla których proces internacjonalizacji obarczony jest wysokim ryzykiem.

Ostatnim elementem modelu (o charakterze dynamicznym) są decyzje determinujące poziom zaangażowania na rynkach zagranicznych. Decyzje te zależą od formułowanych alternatyw decyzyjnych oraz sposobu ich wyboru. Alternatywy decyzyjne powstają w odpowiedzi na pojawiające się problemy i rozpoznawane szanse, które są odbiciem świadomości potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa, będących funkcją doświadczenia. Zarówno problemy, jak i szanse są diagnozowane głównie przez te służby przedsiębiorstwa, które działają na styku przedsiębiorstwo-rynek. J. Johanson i J.-E. Vahlne zakładają, że rozwiązanie problemu będzie poszukiwane w obszarze, w którym prowadzona jest działalność. Oznacza to, że niezależnie czy alternatywy decyzyjne stanowią rozwiązanie problemu czy wykorzystanie szansy będą one formułowane w powiązaniu z działalnością dotychczas prowadzoną. Alternatywne rozwiązania będą określać skalę działań przedsiębiorstwa, w tym także zakres zaangażowania na rynkach zagranicznych. Tymczasem dodatkowe zaangażowanie wywołuje dwojakiego rodzaju efekty: ekonomiczne oraz niepewności.

²⁷ Taka sytuacja może wystąpić w działalności produkcyjnej, na przykład wtedy, gdy przedsiębiorstwo lokuje w danym kraju produkcję wyrobów przeznaczonych do sprzedaży na rynku trzecim, a ich wytwarzanie opiera się na surowcach i materiałach niepochodzących z kraju, gdzie produkcja się odbywa.

Pierwsze określane są skalą operacji, drugie postrzegany przez decydentów brakiem możliwości estymacji parametrów rynkowych. Można przyjąć, że:

$$R^* = \text{maksymalny akceptowany poziom ryzyka (na rynku)} = \\ = f(\text{zasoby przedsiębiorstwa, poziom tolerancji ryzyka przedsiębiorstwa}),$$

$$R = \text{aktualny poziom ryzyka} = C \cdot U,$$

gdzie:

C – aktualny stan zaangażowania,

U – aktualny poziom niepewności,

ΔR – wzrost ryzyka wywołany wzrostem skali operacji na rynku.

Decyzje dotyczące skali działania w założeniu mają wpływ na wartość C , natomiast nie mają wpływu na wartość U , a zatem:

$$\Delta R = U \cdot \Delta C \quad \text{ i } \quad \Delta R > 0.$$

Decyzje redukujące niepewność mają wpływ na wartość U

$$\Delta R = \Delta U (C + \Delta C) + \Delta C \cdot U \quad \text{ i } \quad \Delta R < 0.$$

W związku z tym można powiedzieć, że decyzje o zwiększeniu skali działania będą podjęte, jeśli $R < R^*$. Przedsiębiorstwo będzie stopniowo zwiększało skalę działania aż do momentu, gdy osiągnięta zostanie granica maksymalnego dopuszczalnego ryzyka. Znaczące wzrosty skali działania nastąpią w przypadku takich przedsiębiorstw, które mają znaczne zasoby lub postrzegany poziom ryzyka jest niski. Działania mające na celu ograniczanie ryzyka będą podejmowane, gdy $R > R^*$. Taka nierównowaga może być rezultatem obniżenia maksymalnego akceptowanego poziomu ryzyka lub wzrostu aktualnego poziomu ryzyka. Drugi przypadek może być wywołany przez wzrost poziomu zaangażowania na danym rynku (C) lub przez wzrost poziomu niepewności (U). Wzrost U to efekt zmian strukturalnych, zachodzących na danym rynku lub dowód zbyt optymistycznego postrzegania warunków rynkowych danego kraju, wynikającego z braku lub niewystarczającego doświadczenia. Należy dodać, że czynników wpływających na efekty działań podejmowanych na danym rynku jest bardzo wiele (poza skalą zaangażowania). W konkluzji rozważań dotyczących decyzji o zaangażowaniu autorzy modelu wskazują, że wzrost zaangażowania odbywa się stopniowo, relatywnie małymi krokami aż do momentu, w którym przedsiębiorstwo dysponuje bardzo znacznymi zasobami i/lub warunki rynkowe są stabilne i homogeniczne, chyba że dysponuje dużym doświadczeniem nabytym na rynkach o podobnej charakterystyce.

Można spotkać pogląd, że model uppsalski słabo ilustruje mechanizm ekspansji międzynarodowej współczesnych przedsiębiorstw. Opinia taka ma swoje źródło

dło w przywiązywaniu nadmiernej wagi do wskazywanej przez J. Johnsona oraz J.-E. Vahlne sekwencji procesu wchodzenia na rynki zagraniczne²⁸. Podnoszony jest zarzut, że umiędzynarodowienie jako proces może przebiegać albo ewolucyjnie, albo skokowo²⁹. Trzeba jednak pamiętać, że istotą modelu jest wskazanie na działalność internacjonalizacyjną jako cykl składający się z wzajemnie powiązanych elementów³⁰. Dzięki temu, mimo że obserwacje empiryczne, będące podstawą sformułowania modelu, były prowadzone na podmiotach prowadzących działalność produkcyjną, możliwe jest adaptowanie modelu także na potrzeby handlu detalicznego. W procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw handlowych, w których działalność operacyjna prowadzona jest na podstawie kontaktów z indywidualnymi nabywcami doświadczenie nabiera szczególnego znaczenia.

Model IRI (*International Retailer Involvement*) zaproponowany przez I. Vidę bezpośrednio nawiązuje do głównych założeń modelu uppsalskiego³¹, według których zagraniczne zaangażowanie przedsiębiorstwa zależy od jego doświadczalnej wiedzy rynkowej i zasobów, które warunkują rzeczywisty i postrzegany poziom ryzyka internacjonalizacji. Autorka modelu przedstawionego na rysunku 13 przedstawia pięć determinantów zaangażowania detalisty w proces internacjonalizacji³²:

- wiedza detalisty (jako organizacji) pozyskiwana w zorganizowany sposób na temat możliwości działania na rynkach zagranicznych oraz umiejętność zarządzania działalnością międzynarodową,
- doświadczenie detalisty zgromadzone w rezultacie prowadzonej wcześniej działalności międzynarodowej,
- przewaga wyróżnienia (konkurencyjność) detalisty, którą opisuje się poprzez specyficzne zasoby i umiejętności pozwalające przedsiębiorstwu działać lepiej niż konkurencji, jest to cecha wielowymiarowa, pochodna takich czynników konkurencyjności, jak: asortyment, polityka cen, komunikacja rynkowa, lokalizacja punktów sprzedaży, logistyka itd.,
- postrzegana atrakcyjność ekspansji międzynarodowej, co oznacza podejście zarządu i jego subiektywną ocenę działalności międzynarodowej w aspekcie ryzyka, kosztów, złożoności i potencjalnej stopy zwrotu,

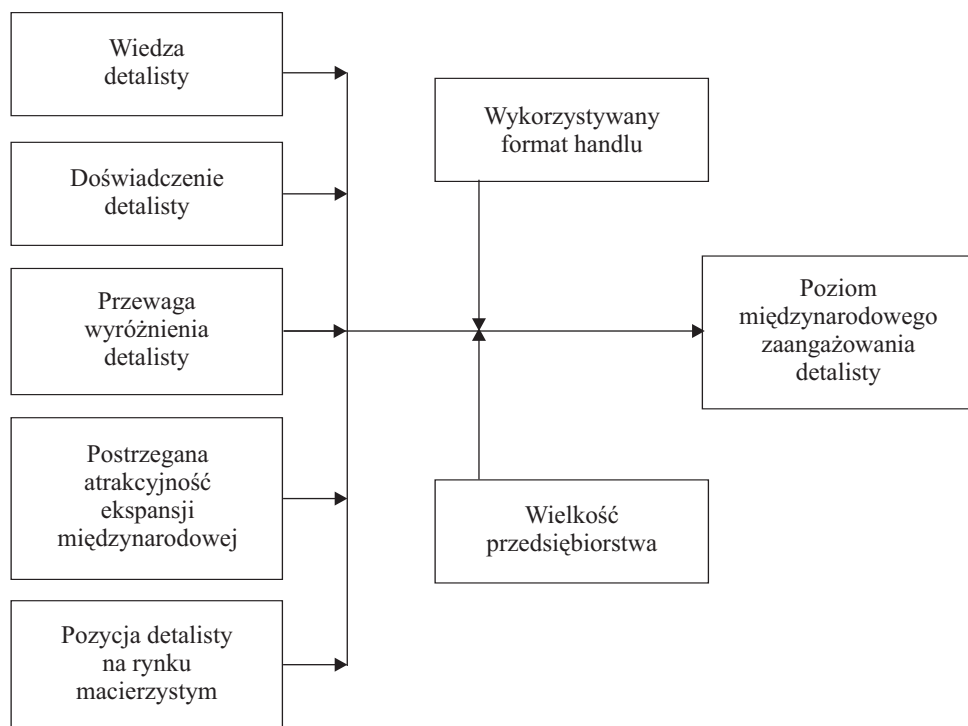
²⁸ Na którą składają się: sporadyczny eksport, eksport przez niezależnych reprezentantów, utworzenie za granicą filii handlowej, utworzenie za granicą filii produkcyjnej.

²⁹ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja*, s. 20-21.

³⁰ Autorzy modelu stwierdzają, że ich celem nie jest definiowanie dokładnej ścieżki internacjonalizacji, tylko wskazanie na czynniki warunkujące międzynarodowe zaangażowanie przedsiębiorstwa (por. J. Johnson, J.-E. Vahlne, *Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model*, „Management International Review” vol. 46, 2006, no. 2, s. 175).

³¹ W mniejszym stopniu do samego modelu.

³² „I. Vida, *A Retailer's International Involvement: Conceptualization of its Determinants*, The „Journal of Marketing Management” vol. 7, 1997, no. 2, s. 16-19.



Rys. 13. Model IRI według I. Vidy

Źródło: opracowanie własne na podstawie I. Vida, *A Retailer's International Involvement: Conceptualization of its Determinants*, „The Journal of Marketing Management”, vol. 7, 1997, no. 2, s.16-19

- pozycja przedsiębiorstwa na rynku macierzystym – udział w rynku, ale także możliwości ekspansji na tym rynku.

Dodatkowo w modelu zaproponowano dwie zmienne, który mogą wywierać znaczący wpływ odgrywając rolę specyficznego katalizatora: wielkość przedsiębiorstwa oraz wykorzystywany format. Autorka modelu formułuje hipotezę, że większej firmie łatwiej podjąć ryzyko, związane z umiędzynarodowieniem działalności. Twierdzi także, że na proces internacjonalizacji wpływa rodzaj formatu, w prowadzeniu którego przedsiębiorstwo ma doświadczenie. Dzięki statystycznej weryfikacji modelu stwierdzono, co następuje³³:

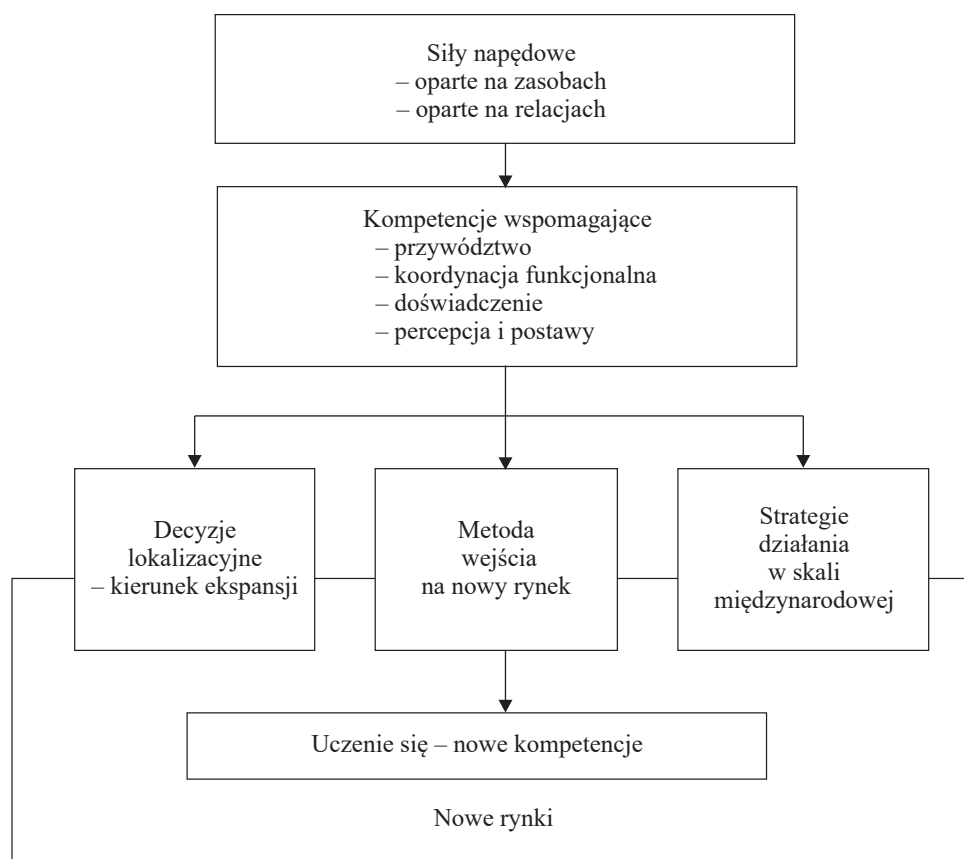
- Istnieje silny związek pomiędzy wiedzą dotyczącą rynków zagranicznych, kompetencjami zarządczymi kadry menedżerskiej w skali międzynarodowej i jej nastawieniem do procesu internacjonalizacji i poziomem umiędzynarodowienia przedsiębiorstwa handlu detalicznego.

³³ I. Vida, *An Empirical Inquiry into International Expansion of US Retailers*, „International Marketing Review” vol. 17, 2000, no. 4-5, s. 469-471.

- Istnieje związek pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa handlu detalicznego, modelem biznesu oraz kompetencjami logistycznymi a poziomem jego umiędzynarodowienia.
- W wyniku zastosowanej procedury badawczej nie potwierdzono związku pomiędzy doświadczeniem pozyskanym w wyniku bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz konstrukcją asortymentu a poziomem umiędzynarodowienia.

Walorem koncepcji I. Vidy jest empiryczna weryfikacja modelu, natomiast mankamentem – brak rozdzielności wymienianych determinantów.

Podobnie jak w modelu IRI, także w modelu N. Alexandra i H. Myers (rys. 14) czynnikiem mającym znaczny wpływ na skuteczność procesu internacjonalizacji są kompetencje.



Rys. 14. Model internacjonalizacji N. Alexandra i H. Myers (proces internacjonalizacji – siły sprawcze)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Alexander, H. Myers, *The Retail Internationalisation Process*, „International Marketing Review” vol. 17, 2000, no. 4-5, s. 345

Autorzy procesowego modelu internacjonalizacji wskazują, że kompetencje przedsiębiorstwa determinują jego zdolność do umiędzynarodowienia zasobów. Szczególna rola jest przypisywana menedżerom; ich doświadczeniu, postawom, które przyjmują wobec wyzwań, a także ich zdolnościom przywódczym oraz umiejętnościom koordynacji poszczególnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa.

Wszystkie wymienione modele silnie eksponują kwestię wiedzy, czyniąc zeń czynnik warunkujący powodzenie internacjonalizacji. Wiedza w tym wypadku dotyczy z jednej strony warunków prowadzenia działalności, z drugiej – technologii działalności. Między obu tymi elementami niezbędne jest sprzężenie zwrotne.

3.3. Teoretyczne uzasadnienie internacjonalizacji przedsiębiorstwa handlu detalicznego

Poszukiwanie teoretycznych wyjaśnień procesu internacjonalizacji, podobnie jak sam proces, głównie dotyczyło przedsiębiorstw wytwarzających dobra materialne. Powstały liczne teorie handlu międzynarodowego oraz (w związku z powstawaniem przedsiębiorstw nowego typu – przedsiębiorstw międzynarodowych) teorie produkcji międzynarodowej, poczynając od modelu ricardiańskiego, w którym kluczowym determinantem wymiany były różnice w zakresie technologii produkcji, a podstawowe założenia mówiły o niemobilności czynników produkcji w skali międzynarodowej i doskonałej konkurencyjności rynków³⁴. Dotychczas nie wypracowano jednak kompletnej i spójnej teorii wyjaśniającej międzynarodowe zachowania przedsiębiorstw. Jedną z istotnych przyczyn jest wieloaspektowość zagadnienia i poszukiwanie rozwiązania problemu na gruncie wielu dyscyplin: teorii wymiany międzynarodowej, teorii przedsiębiorstwa, teorii struktury branży, teorii zagranicznych inwestycji bezpośrednich, teorii przedsiębiorstwa wielonarodowego, teorii kapitału, teorii międzynarodowych stosunków finansowych, teorii konkurencji monopolistycznej, teorii organizacji i zarządzania oraz teorii podejmowania decyzji³⁵.

Ze względu na liczne różnice występujące w charakterystyce przedsiębiorstw sektora produkcji materialnej i handlu detalicznego (podstawowa dotyczy natury produktu, ale istnieją także różnice co do: zakresu przestrzennego rozproszenia, sposobu podejmowania decyzji, tempa generowania przychodu po podjęciu decyzji o inwestycji, charakterystyk przepływów finansowych i in.³⁶) konieczne staje się

³⁴ E. Mińska-Struzik, *Produkcja międzynarodowa w świetle współczesnej teorii handlu międzynarodowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 24.

³⁵ K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, s. 25.

³⁶ J.A. Dawson, *Internationalization*, s. 270.

poszukiwanie teorii, dających uzasadnienie procesu internacjonalizacji w sektorze handlu detalicznego.

Zgodnie z wcześniej przyjętą definicją, proces internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego wymaga przepływu zasobów (definiowanych jako zbiór czynników wytwórczych posiadanych lub kontrolowanych przez przedsiębiorstwo³⁷). Oznacza to, że wyjaśnianie procesu internacjonalizacji tych przedsiębiorstw należy przeprowadzić na gruncie teorii międzynarodowych stosunków gospodarczych, a w szczególności na bazie teorii przepływu czynników produkcji. Powstaje pytanie, czy można wykorzystać teorie handlu zagranicznego, sformułowane przy założeniu, że przedmiotem obrotu są dobra materialne. W przypadku procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw handlowych międzynarodowa wymiana dóbr nie musi nastąpić. Z punktu widzenia detalisty przedmiotem eksportu jest usługa zoperacjonalizowana w postaci formatu handlu, przyjmującego postać konkretnego punktu sprzedaży lub ich sieci. Stąd wykorzystanie teorii handlu międzynarodowego do wyjaśniania internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego wymaga dokonania modyfikacji. Teorie międzynarodowych przepływów dotyczą czynników produkcji, przez które rozumie się pracę i kapitał³⁸. Oba te elementy są przedmiotem przepływów w handlu detalicznym (choć skala tego transferu może być silnie zróżnicowana, od przepływów dotyczących niewielkiej części zasobów kapitałowych i pracy potrzebnych do prowadzenia działalności do wariantu pełnego finansowania działalności na nowym rynku środkami pochodzącymi z kraju macierzystego i znacznego transferu pracy). Internacjonalizacja przedsiębiorstw handlu detalicznego wymaga jednak transferu szczególnego rodzaju czynnika produkcji – technologii (jest to – jak zostało stwierdzone wcześniej – jeden z elementów konstytuujących internacjonalizację w handlu detalicznym). Technologia określa postać produktu, a ponieważ jest to produkt usługowy, określa także sposób prowadzenia działań operacyjnych.

Zasadniczo należy rozróżnić dwie postacie umiędzynarodowienia detalistów:

- oparte na transferze technologii (franchising, licencje),
- oparte na transferze technologii i kapitału (w postaci inwestycji bezpośrednich), inwestycje bezpośrednie można zdefiniować jako podejmowanie działalności gospodarczej za granicą lub też przejmowanie kierownictwa już istniejącego przedsiębiorstwa³⁹.

Ze względu na możliwą adaptację do sfery handlu detalicznego szczególne znaczenie należy przypisać teoriom, dającym się zestawić w dwóch grupach:

³⁷ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 37.

³⁸ A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006, s. 136.

³⁹ *Ibidem*, s. 144.

- teorie uwzględniające przepływy strumieni niematerialnych: teoria międzynarodowej transmisji zasobów, teoria oligopolu międzynarodowego i teoria internalizacji w powiązaniu z teorią kosztów transakcyjnych,
- teorie przedstawiające ZIB z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa: teoria konkurencji globalnej i teoria horyzontów globalnych.

Teoria międzynarodowej transmisji zasobów wyjaśnia zjawisko umiędzynarodowienia, uwzględniając zarówno poziom makroekonomiczny, jak też mikroekonomiczny. Przepływ zasobów (tak materialnych, jak i niematerialnych) jest spowodowany różnicami w relacjach popytu i podaży zasobów w poszczególnych krajach. Na działanie czynników ekonomicznych, wyznaczających zróżnicowanie stosunku popyt-podaż, wpływa korygująco polityka gospodarcza kraju. Przedsiębiorstwa międzynarodowe funkcjonując w danej sytuacji ekonomicznej, politycznej, społecznej i technologicznej określają strategię, która determinuje rodzaj transmitowanych zasobów, formy ich transmisji oraz rynki docelowe⁴⁰. W odniesieniu do handlu detalicznego teoria ta może zostać uszczegółowiona poprzez wskazanie na relacje popytu i podaży wiązki zasobów zdeterminowanej formatem (rodzajem) punktu sprzedaży. Przedsiębiorstwa handlowe oferujące dany format na danym rynku, chcąc realizować wzrost muszą, po przekroczeniu poziomu nasycenia, poszukiwać innych rynków, na których zidentyfikowano niezaspokojony popyt na usługi handlowe. Nie oznacza to wprawdzie, że proces ten zawsze skutkuje internacjonalizacją, ponieważ możliwe jest zdefiniowanie innego rynku (w sensie segmentowym) na obszarze danego rynku określonego geograficznie, gdzie przedsiębiorstwo, uprzednio zidentyfikowawszy popyt, będzie skutecznie działać poprzez zmodyfikowaną wiązkę zasobów (nowy format).

Teoria monopolu międzynarodowego opiera się na założeniu, że aby przedsiębiorstwo zainwestowało za granicą, musi mieć przewagę konkurencyjną nad firmami działającymi lub mogącymi się pojawić na rynku potencjalnego kraju przyjmującego. Przewaga ta jest wynikiem specyficznej konfiguracji zasobów przedsiębiorstwa, w szczególności zaś technologii, którą należy interpretować szeroko jako wiedzę dotyczącą produktów, procesów wytwarzania, metod organizacji i zarządzania oraz technik marketingowych. Technologia jako zasób niematerialny ma tę cechę, że można ją stosować równocześnie w wielu miejscach. Ponieważ rynek wiedzy jest niedoskonały, więc dla przedsiębiorstwa bardziej korzystne jest zastosowanie jej w ramach przedsiębiorstwa niż udostępnianie (na przykład poprzez sprzedaż licencji) podmiotom trzecim. Przedstawiona koncepcja, przyjmując, że specyficzna przewaga firmy nad konkurentami skłaniają do inwestycji zagranicznych, nie w pełni odpowiada na pytanie, dlaczego inwestycje zagraniczne są preferowaną formą ekspansji zagranicznej⁴¹. To pytanie jest szczególnie zasad-

⁴⁰ K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw*, s. 45.

⁴¹ Ibidem, s. 40-41.

ne w odniesieniu do przedsiębiorstw handlu detalicznego, które wybierają, prócz inwestycji bezpośrednich, także kontraktowe metody umiędzynarodowienia, gdzie dochodzi do udostępniania (odpłatnego) technologii innym przedsiębiorstwom. Kwestia ta jest analizowana na gruncie teorii internalizacji, której punktem stycznym z teorią oligopolu międzynarodowego jest koncentracja na strumieniach informacyjnych. Koncepcja internalizacji obejmuje dynamiczny aspekt zabiegów przedsiębiorstwa, zmierzających do niedopuszczenia do rozprzestrzeniania się posiadanej przez nią wiedzy. Przedmiotem internalizacji jest szeroko rozumiana informacja. W kontekście zagranicznych inwestycji bezpośrednich teoria ta skupia się na informacji, będącej przyczyną przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (technologia zarządzania i prowadzenia działalności operacyjnej, wiedza o rynku). Podstawowe twierdzenie teorii internalizacji, wywodzące się wprost z teorii kosztów transakcyjnych, jest następujące: przedsiębiorstwo internalizuje (niedoskonałe) rynki dopóty, dopóki koszty internalizacji są niższe od korzyści. Przedsiębiorstwo tworzy rynek wewnętrzny, albowiem koszty transakcji na rynkach wewnętrznych są niższe niż na zewnętrznych. Koszty transakcji zewnętrznych są wynikiem konieczności definiowania praw własności, negocjowania, monitorowania i realizacji kontraktów⁴². Teoria internalizacji koncentruje się na kosztach transakcyjnych, powstających w rezultacie niedoskonałości rynków (w rzeczywistości neoliberalne założenia o doskonałej informacji i doskonałej realizacji nie sprawdzają się), które mogą stać się tak wysokie, że dla przedsiębiorstwa bardziej opłacalne jest tworzenie rynków wewnętrznych. Tym samym wewnętrzna koordynacja (realizowana przez przedsiębiorstwo) staje się sposobem uniknięcia niedoskonałych rynków zewnętrznych, a zasadniczo kosztów transakcyjnych, wynikających z niedoskonałości rynków⁴³. Przechodząc do wyjaśnienia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw za pomocą teorii internalizacji, trzeba poczynić dalsze założenia co do cech rynków niedoskonałych: traktowania wiedzy jako dobra o wolnym dostępie i braku mechanizmów ochrony praw własności (głównie dóbr intelektualnych) akceptowanych w skali międzynarodowej⁴⁴. Wymienione atrybuty rynków w dużym stopniu przyczyniły się do powstania przedsiębiorstw międzynarodowych. Tylko gdy produkt, którego głównym składnikiem jest wiedza (za taki można uznać produkt detalisty), staje się zestandaryzowany albo gdy technologia nie stanowi istotnego czynnika konkurencyjności (źródła przewagi konkurencyjnej), możliwe jest wykorzystywanie licencji jako metody wzrostu. W innym wypadku ryzyko utraty istotnych zasobów może być zbyt wysokie. W tym miejscu należy raz jeszcze wrócić

⁴² A.M. Doherty, *Explaining International Retailers' Market Entry Mode Strategy: Internalization Theory, Agency Theory and the Importance of Information Asymmetry*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research”, October 1999, 9:4, s. 385.

⁴³ Ibidem, s. 385.

⁴⁴ A.M. Rugman, *New Theories of the Multinational Enterprises: An Assessment of International Theory*, „Bulletin of Economic Research” 1986, 38:2, s. 104.

do analizy prowadzonej na gruncie teorii kosztów transakcyjnych. Teoria kosztów transakcyjnych jest często stosowana do wyjaśniania procesu integracji pionowej przedsiębiorstwa produkcyjnego (gdy chodzi o internalizację funkcji lub zasobów materialnych), może być jednak zastosowana także przy objaśnianiu procesu wzrostu przedsiębiorstwa handlowego⁴⁵, przy czym koncentruje się raczej na wskazaniu metody internacjonalizacji niż na przyczynach zjawiska. Przedmiotem transakcji jest w tym wypadku wiedza jako zasób niematerialny, który musi być chroniony, jeśli ma stanowić istotny czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W handlu detalicznym, gdzie o powodzeniu decyduje umiejętność właściwego – z punktu widzenia specyfiki rynku – kombinowania zasobów, co – pozornie – wydaje się bardzo łatwe do imitacji przez konkurentów⁴⁶, przedsiębiorstwu może zależeć na utrzymaniu tej wiedzy wewnątrz firmy. Jeśli wiedza niezbędna do prowadzenia formatu sklepu jest ściśle kodyfikowalna (czyli dająca się usystematyzować tak, aby stanowiła jedno litą całość) i można ją prawnie chronić, to rozwój międzynarodowy może odbywać się poprzez system franchisingowy lub podobny (oparty na standardzie, bez konieczności ponoszenia nakładów), jako przykład można wymienić Body Shop lub Benetton. W przypadku braku możliwości ochrony prawnej formatu (wysokie niebezpieczeństwo imitacji) nawet dobrze zestandaryzowanego, tak jak w przypadku supermarketu, w którym nie są oferowane produkty własnych marek, bardziej wskazany jest wzrost poprzez zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Tym, co chroni format przed imitacją jest najczęściej silna marka detalisty⁴⁷ (silny wizerunek)⁴⁸, w mniejszym stopniu jego silna standaryzacja i w konsekwencji – ochrona prawna. Wybór pomiędzy zagranicznymi inwestycjami bezpośrednimi a systemem opartym na licencji/franchisingu zależy od wyników analizy porównawczej dwóch typów kosztów: pierwszy jest rezultatem monitorowania jakości pracy zatrudnionych (we własnych placówkach), drugi tworzą koszty zdefiniowania i wdrożenia systemu zapewniającego wymagany standard w sklepach prowadzonych przez niezależnych przedsiębiorców. Jeśli standard formatu jest łatwo kodyfikowalny, a placówki silnie przestrzennie rozproszone, należy się spodziewać wysokich kosztów monitorowania pracowników, powstaje zatem wskazanie do wzrostu poprzez kontrakt. Natomiast w sytuacji, gdy format jest słabo kodyfikowalny, a placówki są skoncentrowane, zastosowanie zasadniczo mają inwestycje bezpośrednie. Wska-

⁴⁵ J.A. Dawson, *Internationalization*, s. 270.

⁴⁶ Technologia sprzedaży detalicznej jest praktycznie wystawiona na widok publiczny – każdy może przyjść do sklepu i obserwować asortyment, poziom cen, lokalizację obiektów, aranżację wnętrza itd.

⁴⁷ Przy czym chodzi tu o markę produktu i/lub markę sieci. Ich znaczenie w różnych grupach towarów jest zróżnicowane. Przy sprzedaży produktów wybieralnych większe znaczenie może mieć marka produktu, przy sprzedaży produktów niewyberalnych – marka sieci.

⁴⁸ S. Burt, J. Carralero-Encinas, *The Role of Store Image in Retail Internationalisation*, „International Marketing Review” vol. 17, 2000, no. 4-5, s. 435.

zany mechanizm nie ma charakteru bezwarunkowego, można bowiem znaleźć przykłady słabo kodyfikowalnych formatów rozwijających się poprzez franchising (w Polsce przykładem jest sieć Albert). Należy także zwrócić uwagę, że w związku z silnym przestrzennym rozproszeniem zasięgu działania przedsiębiorstwa mogą występować znaczące różnice w kalkulacji kosztów transakcji na poszczególnych rynkach działania jednego przedsiębiorstwa, co oznacza, że metody wzrostu na różnych rynkach mogą być różne (bardzo wyraziście dało się to obserwować na przykładzie sieci Marks&Spencer). W procesie internacjonalizacji istnieją jednak liczne motywy ekspansji zagranicznej (inne niż tylko związane z kosztami) – stąd teoria kosztów transakcyjnych nie jest w pełni weryfikowalna.

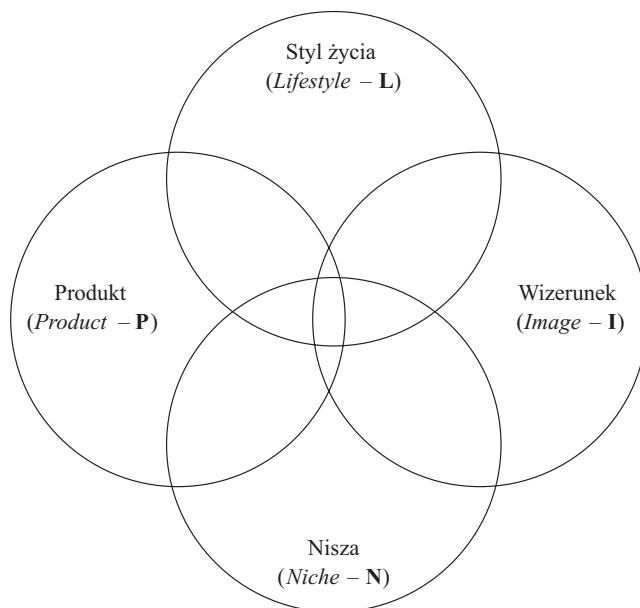
Inne podejście (niejako bardziej ofensywne) prezentują teorie podejmujące problem przepływów czynników produkcji z punktu widzenia budowania potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, czyli koncentrujące się na korzyściach ocenianych z perspektywy walki konkurencyjnej: teoria konkurencji (globalnej), teoria geobiznesu i teoria horyzontów globalnych.

Teoria horyzontów globalnych podejmuje analizę przestrzennego zasięgu działania przedsiębiorstwa, który postrzega jako element określający potencjał firmy, a w szczególności możliwości wzrostu, uzależniony nie tylko od czynników wewnętrznych, ale także zewnętrznych. W ten sposób można wyjaśnić ekspansję przedsiębiorstw handlu detalicznego na największe rynki świata, na przykład chiński.

Teoria konkurencji globalnej nawiązuje do teorii horyzontów globalnych w tym sensie, że uwzględnia związek między przestrzennym zakresem działania a potencjałem działania, aczkolwiek koncentruje się na roli przestrzennego zasięgu działania w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Jej powstanie jest rezultatem zmian warunków, a przede wszystkim zakresu konkurowania i powstania nowego podejścia do kwestii strategii konkurencyjnej firmy, której autorem jest M. Porter⁴⁹. Stwierdza on, że umiędzynarodowienie występuje wtedy, gdy daje możliwość osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, wynikającej z integracji działań firmy w skali światowej. W objaśnieniu tego stwierdzenia wykorzystywana jest koncepcja łańcucha wartości firmy, czyli zespołu działań realizowanych przez przedsiębiorstwo, tworzących wartość produktu. W przypadku przedsiębiorstwa handlu detalicznego należy zwrócić uwagę na dwa elementy tego łańcucha: zakup towarów oraz kreowanie marki (w całym hierarchicznym ujęciu). Kwestia zakupu była już szeroko komentowana w drugim rozdziale przy okazji omawiania natury efektu skali w handlu detalicznym, natomiast jeśli chodzi o tworzenie marki warto podkreślić sprzężenie zwrotne: zwiększanie zakresu działania powoduje, że marka staje się bardziej znana. W efekcie pozytywnej rynkowej weryfikacji marka nabiera wartości, która powoduje, że dalszy wzrost przestrzenny jest ułatwiony (klienci znający markę z innych rynków

⁴⁹ M.E. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 336-337.

oczekują, że będzie ona dla nich bardziej dostępna przestrzennie, co wywołuje efekt ssania i przenoszenia marki na kolejne nowe rynki, co znowu przyczynia się do wzrostu siły marki). Powyższy mechanizm działa szczególnie dobrze w przypadku przedsiębiorstwa, stosującego strategię globalną, opartą na standaryzacji marki, aczkolwiek ma zastosowanie także wtedy, gdy umiędzynarodowienie oznacza koordynację działań rozproszonych zarówno geograficznie, jak i przedmiotowo.



Rys. 15. Model PLIN

Źródło: E.M. Simpson, D.I. Thorpe, *A Conceptual Model of Strategic Considerations for International Retail Expansion*, „Service Industries Journal” vol. 15, 1995, no. 4, s. 19

Do tego samego nurtu – teorii konkurencyjności przedsiębiorstwa można zaliczyć model PLIN, którego autorzy: E.M. Simpson i D.I. Thorpe określili warunki skuteczności procesu internacjonalizacji (określane mianem elementów modelu PLIN – rysunek 15). Konstrukcja modelu opiera się na założeniu, że niezbędnym warunkiem powodzenia jest specyficzna przewaga wyróżnienia, realizacja której odbywa się w handlu detalicznym poprzez cztery kluczowe elementy: produkt, styl życia jako kryterium wyodrębnienia segmentu docelowego, wizerunek i nisza. Autorzy modelu definiują produkt w kategoriach asortymentu skonstruowanego w sposób odróżniający dany sklep od konkurentów. Z badań prowadzonych w tym zakresie wynika, że unikatowość asortymentu jest postrzegana przez międzynarodowych detalistów jako ważny czynnik wyróżniający⁵⁰, znacznie ułatwiający międzynarod-

⁵⁰ D.E. Williams, *Differential Firm Advantages and Retailer Internationalisation*, „International Journal of Retail and Distribution Management” vol. 19, 1991, no. 4, s. 5.

dową ekspansję (pod warunkiem istnienia homogenicznego popytu w skali międzynarodowej)⁵¹. Jest to jednak czynnik konieczny, ale niewystarczający. Styl życia jako wyróżnik oznacza, że koncepcja sklepu jest ściśle dopasowana do dającej się wydzielić grupy nabywców charakteryzowanych w tych kategoriach. Dyferencjacja prowadzona na podstawie stylu życia stwarza przesłanki zajęcia pozycji quasi-monopolistycznej⁵². Wizerunek jest atrybutem formułowanym w umysłach nabywców określonym poprzez zdolność rozpoznawania nazwy przedsiębiorstwa/sklepu/marki własnej i nadawania im cechy unikatowości, niepowtarzalności, która ma wartość dodatnią, pozytywnie wyróżniającą. Nisza odnosi się zasadniczo do umiejętności zdefiniowania niezagospodarowanego obszaru w zakresie zaspokajania potrzeb nabywców, dającej szansę na unikanie bezpośredniej konfrontacji z innymi detalistami. Należy dodać, że wymienione elementy nie mają charakteru w pełni rozłącznego (stąd na rysunku okręgi zachodzą na siebie). Ponieważ istota tego modelu sprowadza się do postulatu unikatowości, poszczególne jego elementy wskazują na możliwości jego realizacji, będąc jednocześnie silnie współzależne. I choć twórcy modelu tego nie przewidywali, można zaproponować uporządkowanie elementów modelu w ciąg logiczny. Punktem wyjścia jest atrybut zachowań nabywców (tutaj definiowany w kategorii bardzo ogólnej – styl życia), który może mieć charakter rzeczywisty lub potencjalny (w rozumieniu zamiaru wygenerowania określonych zachowań). Zachowania te powinny charakteryzować (także potencjalnie) wybranych nabywców (stąd nisza). Stosownie do rodzaju zachowań następuje dobranie asortymentu (który powinien charakteryzować się kompatybilnością z precyzyjnie zdefiniowanym sposobem zachowań, a także niepowtarzalnością) oraz pozostałych elementów konstytuujących punkt sprzedaży (powierzchnia, lokalizacja, aranżacja wnętrza, metoda obsługi i zakres usług świadczonych nabywców, polityka cenowa i in.). W wyniku tych zabiegów powstanie wizerunek danego punktu sprzedaży, który stanie się elementem tworzącym dodatkową wartość oferty poprzez budowanie w umysłach nabywców przeświadczenia o unikatowości.

Przedstawiony model relatywnie dobrze opisuje warunki powodzenia detali-
stów działających poprzez formaty sprofilowane, takie jak sklep specjalistyczny
i pochodne, natomiast w sposób niewystarczający opisuje sytuację przedsiębiorstw
handlu detalicznego, których źródła powodzenia mają nieco inny charakter (głównie
chodzi o formaty zorientowane na FMCG)⁵³. W odniesieniu do tych formatów
można wymienić następujące elementy, pozwalające na budowanie przewagi:

⁵¹ A. Treadgold, *Dixons and Laura Ashley. Different Routes to International Growth*, „International Journal of Retail and Distribution Management” vol. 19, 1991, no. 4, s. 17.

⁵² J.A. Dawson, *Retail Research-. Studies in Lifestyle*, „Retail and Distribution Management”, September/October 1985, s. 39.

⁵³ Nie oznacza to, że w przypadku tych formatów nie ma możliwości budowania wizerunku unikatowości. Takie szanse istnieją, aczkolwiek w ograniczonym zakresie. Pośrednim dowodem na to jest skuteczność strategii działania sieci delikatesów i *up-scale* supermarketów funkcjonu-

- pozycja kosztowa skutkująca możliwością stosowania agresywnej polityki cenowej,
- kompleksowość asortymentu,
- umiejętność przyciągania dużych grup nabywców i ich obsługi.

Poza dwoma omówionymi grupami teorii zastosowanie w wyjaśnianiu umiędzynarodowienia detalistów ma także eklektyczna teoria J. Dunninga. Jest to teoria, stanowiąca kompilację teorii monopolistycznych korzyści, teorii lokalizacji i teorii internalizacji, sformułowana zasadniczo do wyjaśnienia przyczyn, kierunków i mechanizmu zagranicznych inwestycji bezpośrednich przedsiębiorstw bez wyraźnie sformułowanych odniesień sektorowych⁵⁴. J. Dunning wskazał trzy zasadnicze przesłanki zagranicznych inwestycji zagranicznych:

- korzyści wynikające z własności przedsiębiorstwa mającego np. innowacyjny produkt lub technologię, które pozwalają mu osiągać przewagę konkurencyjną (w handlu może to być silna marka detalisty, metoda sprzedaży czy format sklepu przy przyjęciu założeń co do możliwości kodyfikowania i ochrony prawnej technologii handlu, w innym wypadku przywileje wynikające z własności mogą być także realizowane bez bezpośrednich inwestycji zagranicznych),
- potencjał wynikający z lokalizacji – poziom kosztów w kraju inwestowania, rozmiar rynku, podmiotowa struktura sektora i in., które skłaniają do podjęcia inwestycji w danym kraju,
- korzyści internalizacji, szczególnie gdy nie ma możliwości podjęcia działalności w danym kraju poprzez system franchisingowy z powodu braku ewentualnych partnerów⁵⁵.

Na bazie teorii J. Dunninga, która zasadniczo jest uniwersalna (dotyczy wszystkich przedsiębiorstw – bez względu na zróżnicowanie przedmiotu działalności oraz teorii internalizacji i teorii kosztów transakcyjnych) został zaproponowany przez B. Sternquist model procesu internacjonalizacji w handlu detalicznym (SIRE – *Strategie International Retail Expansion*)⁵⁶ zaprezentowany na rysunku 16.

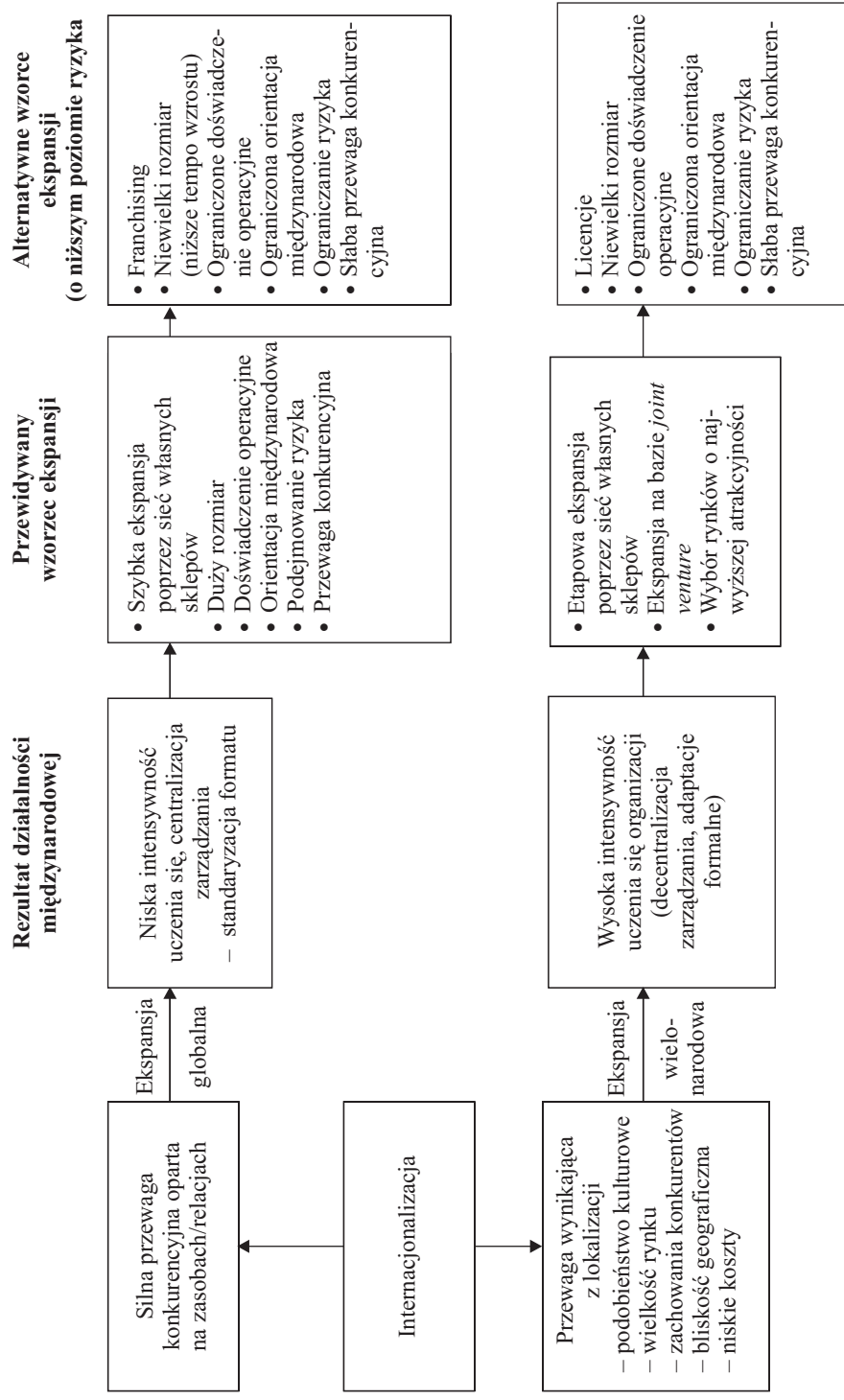
W modelu zostały wyodrębnione dwie grupy przedsiębiorstw. Pierwszą stanowią podmioty charakteryzujące się silną przewagą konkurencyjną, które wybie-

jących w Polsce (np. Alma, Piotr i Paweł). Ich unikatowość budowana jest na bazie dość ogólnie sformułowanej cechy stylu życia, którą można syntetycznie określić jako orientacja na jakość w codziennej konsumpcji. Ponieważ jednak asortyment obejmuje głównie dobra tzw. niewybieralne (z jednej strony relatywnie słabo budujące wyjątkowość pozycji nabywcy, z drugiej – silnie skorelowane z miejscowym modelem konsumpcji), ich niewątpliwie unikatowy wizerunek prawdopodobnie okazałby się trudny do transferu międzynarodowego.

⁵⁴ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja*, s. 47-48.

⁵⁵ J. A. Dawson, *Internationalization of Retailing*, s. 269.

⁵⁶ B. Sternquist, *International Expansion*, s. 263.



Rys. 16. Model internacjonalizacji B. Sternquist

rają wzorzec globalnej ekspansji. Polega on na tym, że proces internacjonalizacji opiera się na scentralizowanym zarządzaniu i wykorzystaniu standardowego formatu punktu sprzedaży, którego ewentualne modyfikacje nie następują pod wpływem szczególnych cech nowych rynków (format nie jest „dopasowywany” do poszczególnych rynków, asymilacja wiedzy na temat rynków – w kontekście formatu – nie jest konieczna). Drugą grupę podmiotów stanowią przedsiębiorstwa, które w procesie internacjonalizacji wykorzystują format z założenia modyfikowany i dostosowywany do warunków kolejnych krajów. Aby modyfikacja przyniosła pozytywny skutek, niezbędne jest pozyskiwanie szerokiej wiedzy na temat danego rynku. Internacjonalizacja odbywa się zasadniczo etapowo. Im większe są różnice w charakterystyce rynku macierzystego i nowego, tym bardziej prawdopodobna jest współpraca z partnerem zagranicznym. W każdym z dwóch wymienionych wypadków są alternatywne (charakteryzujące się niższym poziomem ryzyka) możliwości. W pierwszym wypadku stanowi ją franchising (bazą którego jest standardowy format), w drugim – alternatywnym sposobem realizacji wzrostu jest licencja (udzielana na prawo prowadzenia działalności pod określonym szyldem, ale bez standaryzacji formatu). Powstaje jednak pytanie, czy model, którego istota sprowadza się do wskazania dwóch strategii rozwoju międzynarodowego w istocie opisuje mechanizm procesu internacjonalizacji i czy wskazane modelowe zachowania przedsiębiorstw wyczerpują zestaw możliwości. Prawdopodobnie jednak nie, ponieważ uwzględnienie formatowych uwarunkowań internacjonalizacji pozwala wyodrębnić większą liczbę możliwych zachowań przedsiębiorstwa.

Zastosowanie mogą mieć także teorie pośrednio przyczyniające się do wyjaśnienia internacjonalizacji (stworzone w sektorze produkcji materialnej) – koncepcja międzynarodowego cyklu życia R. Vemona. W klasycznej postaci teoria zajmuje się umiędzynarodowieniem produkcji dobra, która dokonuje się na etapie dojrzałości (standaryzacji) produktu poprzez przeniesienie jego produkcji do krajów mniej rozwiniętych, które uprzednio były importerami tego produktu. Można zastanawiać się, czy w sytuacji transgraniczności przedsiębiorstw (mających zakłady w różnych krajach) teoria ta nadal pozostaje aktualna (przeniesienie całej produkcji do krajów mniej rozwiniętych przy jednoczesnym zachowaniem funkcji badań i rozwoju w kraju macierzystym). Zastosowanie koncepcji R. Vemona do objaśniania procesów występujących w sektorze handlu detalicznego (którego autorem jest N. Alexander) sprowadza się do stwierdzenia, że przedsiębiorstwo handlu detalicznego wchodzi na nowe rynki poprzez innowacyjne formaty sklepów, które zostały stworzone na rynkach macierzystych, a są wprowadzane na rynkach nowych, charakteryzujących się niższym poziomem rozwoju⁵⁷. Można przytoczyć liczne przykłady potwierdzające ten mechanizm (proces dyfuzji innowacji potwierdza na przykład rozwój hipermarketu jako formatu sklepu). Jednocześnie obserwo-

⁵⁷ N. Alexander, *International*, s. 107-108.

wane wejścia amerykańskiego Wal-Marta na przykład na rynek europejski trudno klasyfikować jako działanie potwierdzające koncepcję R. Vernon, co oznacza, że ma ona ograniczone zastosowanie wyjaśniające.

3.4. Motywy internacjonalizacji w handlu detalicznym

Zagadnienie motywów internacjonalizacji jest w literaturze dość szczegółowo przedstawiane – na podstawie analizy koncepcyjnej oraz wyników badań. Ustalenia te w dużym stopniu składają się na behawioralny nurt badań procesu internacjonalizacji. Prekursor badań nad zjawiskiem umiędzynarodowienia przedsiębiorstw handlu detalicznego – S.C. Hollander – zwrócił uwagę na następujące motywy zjawiska internacjonalizacji:

- motywy niekomercyjne, w szczególności społeczne, polityczne, personalne lub etyczne (na przykład zaopatrzenie jednostek wojskowych lub pracowników oddelegowanych do pracy za granicą),
- dążenie do poprawy rentowności (zwiększenia masy zysku),
- regulacje prawne (szczególnie przepisy antymonopolowe) i podatkowe ograniczające możliwości wzrostu w kraju macierzystym,
- wykorzystanie potencjału wzrostu, jaki stwarzają nowe rynki – wymieniany w ostatniej kolejności, po wyczerpaniu możliwości wzrostu w kraju macierzystym⁵⁸.

S.C. Hollander wymienił niewielką liczbę motywów, później ta lista została znacznie wydłużona, przy czym zaczęto wyraźnie wyróżniać czynniki, które mają zarówno charakter ograniczający, zmuszający przedsiębiorstwo do poszukiwania możliwości wzrostu w innych krajach, jak i charakter stymulujący wzrost przez internacjonalizację. Tego typu rozgraniczenie jest bezpośrednio związane z pytaniem: czy przedsiębiorstwo umiędzynarodawia działalność dlatego, że musi (nie ma innej możliwości wzrostu), czy dlatego, że chce. Odpowiedź na to pytanie jest złożona, gdyż przedsiębiorstwo internacjonalizuje działalność pod wpływem większej liczby motywów. Istotne są dwa podejścia, jakie można wyróżnić w zachowaniach przedsiębiorstw handlowych⁵⁹:

- podejście reaktywne,
- podejście proaktywne.

⁵⁸ S.C. Hollander, *Multinational Retailing*, s. 103-110.

⁵⁹ N. Alexander, *Internationalisation: Interpreting The Motives*, w: *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Pitman Publishing, London 1995, s. 86-88.

Pierwsze wykształciło się podejście reaktywne. Jego istotą było postrzeganie internacjonalizacji jako rezultatu występowania czynników typu „push” – ograniczających wzrost przedsiębiorstwa na rynku macierzystym, co oznacza dominację motywów związanych z eliminowaniem ryzyka czy barier wzrostu. W efekcie tego założenia internacjonalizacja jest postrzegana jako proces wymuszony, stymulowany głównie niekorzystnymi warunkami działania w kraju macierzystym. Proaktywne podejście do internacjonalizacji – w przeciwieństwie do poprzedniego – to rezultat dominacji wśród motywów czynników typu pull, skłaniających przedsiębiorstwo do aktywnego poszukiwania możliwości wzrostu, zanim jeszcze ujawnią się ograniczenia na rynku krajowym. Poniżej zestawiono typowe czynniki typu push i pull.

Motywy internacjonalizacji – czynniki typu push i pull

Push

Niestabilna sytuacja polityczna
 Niestabilna gospodarka
 Dojrzałość rynku macierzystego
 Nasycenie rynku formatem punktu sprzedaży
 Niewielki rynek macierzysty
 Restrykcyjna polityka w zakresie planowania przestrzennego
 Wrogie środowisko konkurencyjne
 Niekorzystna sytuacja gospodarcza, na przykład niski wzrost
 Negatywne trendy społeczno-demograficzne (na przykład ujemny wskaźnik przyrostu naturalnego)
 Wysokie koszty działania (na przykład koszty pracy)
 Ograniczenia w dostępie do kredytów konsumpcyjnych

Pull

Stabilna sytuacja polityczna
 Stabilna gospodarka
 Słabiej rozwinięta sieć handlu detalicznego
 Duży rynek
 Liberalne regulacje prawne
 Dobra sytuacja gospodarcza (wysokie tempo wzrostu gospodarczego)
 Korzystna sytuacja społeczno-demograficzna
 Niskie koszty działania
 Innowacyjna kultura handlu
 Etos przedsiębiorstwa

Źródło: N. Alexander, *Internationalisation: Interpreting The Motives*, w: *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Pitman Publishing, London 1995, s. 85.

Wskazywane motywy internacjonalizacji były wielokrotnie przedmiotem badań empirycznych. Interesujące są wyniki badań, wskazujące na motywy internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego podejmujących działalność na terenie Europy Centralnej: Węgier, Czech i Polski⁶⁰. W badaniu uwzględniono ogółem 33 motywy w podziale na dwie grupy: motywy związane z rynkiem macierzystym i przedsiębiorstwem jako takim oraz motywy związane z rynkiem docelowym. W tabeli 6 zestawiono wyniki badania (bez rozróżniania poszczególnych wymienionych rynków) wskazujące na znaczenie poszczególnych motywów.

Z wymienionych motywów, te które zostały zaliczone do motywów związanych z rynkiem macierzystym niemal wszystkie (poza dojrzałością rynku) zostały uznane za relatywnie mało istotne (trzecia dziesiątka zestawienia). Za najbardziej istotny motyw internacjonalizacji został uznany wzrost sprzedaży, a następnie czynniki determinujące atrakcyjność nowego rynku (wejście do Unii Europejskiej, korzystne perspektywy kraju docelowego, wielkość rynku).

Zbadano także, jak oceniane są jako motywy czynniki związane z rynkiem docelowym w odniesieniu do trzech krajów, których dotyczyło badanie (wyniki przedstawiono w tabeli 7).

Z danych zawartych w tabeli wynika, że menedżerowie z przedsiębiorstw, które podjęły działalność na terenie wymienionych krajów, postrzegają je w bardzo podobny sposób (ranking motywów dla Polski, Węgier i Czech jest silnie zbieżny).

Na podstawie badań sformułowano wniosek o przewadze motywów znamionujących zachowania proaktywne, motywy wynikające z ograniczeń wzrostu były postrzegane jako mniej istotne. Jednocześnie jednak sformułowano tezę o zróżnicowaniu znaczenia motywów różnego rodzaju w zależności od uwarunkowań sytuacji⁶¹. Wyodrębniono dwa główne uwarunkowania: poziom nasycenia formatem na rynku macierzystym i możliwość kopiowania formatu (wynikającą z jego uniwersalnej aplikacyjności) – rysunek 17.

Stwierdzono, że podejście reaktywne jest charakterystyczne przede wszystkim dla tych przedsiębiorstw handlu detalicznego, których przedmiotowy format znajduje się na rynku macierzystym w stanie nasycenia (dojrzałości), a jednocześnie jest to format, którego proste kopiowanie na rynkach zagranicznych obarczone jest znacznym ryzykiem. Przedsiębiorstwa zaś prowadzące działalność poprzez forma-

⁶⁰ Rynki polski i czeski, a następnie węgierski są szczególnie zdominowane przez zagraniczne przedsiębiorstwa handlowe. W Polsce na liście 10 przedsiębiorstw handlowych o największych przychodach obecne są wyłącznie firmy zagraniczne, w Czechach jest tam tylko jedna firma rodzima. Na rynku węgierskim dwa rodzime przedsiębiorstwa znajdują się na liście 10 największych. (T. Domański, *Internacjonalizacja polskiego handlu jako element procesu globalizacji* w: *Marketing-Handel-Konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, red. B. Gregor, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 35).

⁶¹ D.E. Williams, *Motives for Retailer Internationalisation: Their Impact, Structure and Implications*, „Journal of Marketing Management” 1992, 8, s. 279.

Tabela 6. Motywy w procesie internacjonalizacji na teren Europy Centralnej

Motywy	Miejsce w rankingu	Średnia waga*	Odchylenie standardowe
Związane z rynkiem macierzystym i przedsiębiorstwem			
Dojrzałość rynku macierzystego	10	2,74	1,46
Niewielki rozmiar rynku macierzystego	21	2,19	1,54
Niski wzrost gospodarczy	28	1,59	0,69
Niski/ujemny przyrost naturalny	27	1,78	10,50
Nasylenie formatem	22	2,13	1,22
Restrykcyjne regulacje prawne	29	1,59	1,08
Wysokie nateżenie walki konkurencyjnej	25	2,04	1,22
Wysokie koszty działania	23	2,11	1,15
Korzyści/ekonomika skali	20	2,19	1,11
Wykorzystanie potencjału przedsiębiorstwa	31	1,41	0,97
Unikatowa oferta przedsiębiorstwa	7	3,15	1,32
Wzrost sprzedaży	1	4,11	1,01
Wykorzystanie wiedzy o rynkach zagranicznych	15	2,44	1,34
Chęć działania w skali międzynarodowej	4	3,52	1,15
Etos przedsiębiorstwa	13	2,50	1,02
Oferta współpracy	32	1,33	0,55

Związane z rynkiem docelowym				
Duży rynek	4	3,52		1,05
Wysoki wzrost gospodarczy	6	3,26		1,48
Wysoki przyrost naturalny	24	2,07		1,11
Niezagospodarowane nisze	14	2,48		1,12
Przyszłe perspektywy kraju docelowego	3	3,67		1,29
Strategiczne znaczenie	9	3,04		1,28
Poziom infrastruktury	12	2,63		1,08
Poziom rozwoju kanałów dystrybucji	11	2,67		1,04
Możliwości zaopatrzenia	26	2,00		1,30
Przychylność władz	33	1,26		0,53
Bliskość geograficzna	15	2,44		1,22
Łatwy dostęp do krajów sąsiednich	17	2,33		0,78
Dostępność wykwalifikowanych kadr	19	2,26		1,19
Regulacje w zakresie handlu detalicznego	18	2,30		0,99
Poziom rozwoju handlu detalicznego	8	3,11		1,05
Rozszerzenie Unii	2	3,85		1,06
Korzystne kursy wymiany walut	30	1,52		0,70

* Waga oceniana była w skali pięciostopniowej: 1 – waga najniższa, czynnik nieistotny, 5 – czynnik wyjątkowo istotny.

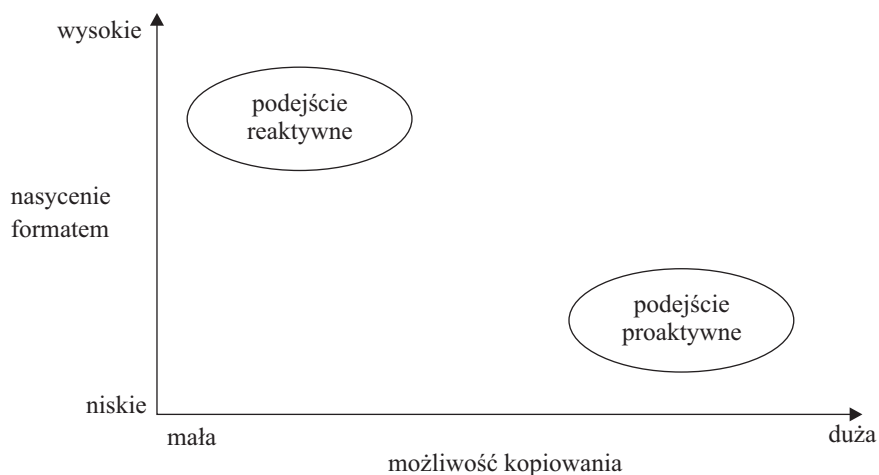
Źródło: E. Tatoglu, M. Demirbag, G. Kaplan, *Motives for Retailer Internationalization to Central and Eastern Europe*, „Emerging Markets Finance and Trade” vol. 39, 2003, no. 4, s. 46.

Tabela 7. Znaczenie motywów związanych z rynkiem docelowym (Polska, Węgry, Czechy)

Motywy	Kraj	Miejsce w rankingu	Średnia waga	Odchylenie standardowe
Duży rynek	Polska	1	4,33	0,50
	Węgry	5	2,88	1,12
	Czechy	3	3,30	0,95
Wysoki wzrost gospodarczy	Polska	4	3,33	1,58
	Węgry	3	3,38	1,50
	Czechy	5	3,10	1,52
Wysoki przyrost naturalny	Polska	13	2,00	1,11
	Węgry	12	2,25	1,28
	Czechy	15	2,00	1,12
Niezagospodarowane nisze	Polska	7	2,67	1,11
	Węgry	13	2,13	0,99
	Czechy	9	2,60	1,26
Przyszłe perspektywy kraju docelowego	Polska	2	3,89	1,27
	Węgry	2	3,50	1,19
	Czechy	2	3,60	1,17
Strategiczne znaczenie	Polska	6	3,22	1,20
	Węgry	5	2,88	1,45
	Czechy	6	3,00	1,33
Poziom infrastruktury	Polska	8	2,33	1,12
	Węgry	7	2,75	1,03
	Czechy	8	2,80	1,13
Poziom rozwoju kanałów dystrybucji	Polska	8	2,33	1,00
	Węgry	7	2,75	1,16
	Czechy	7	2,90	0,99

Możliwości zaopatrzenia	Polska	15	1,78	1,09
	Węgry	15	2,00	1,41
	Czechy	14	2,20	1,47
Przychylność władz	Polska	17	1,22	0,44
	Węgry	17	1,25	0,46
	Czechy	17	1,30	0,67
Bliskość geograficzna	Polska	12	2,11	0,93
	Węgry	9	2,63	1,40
	Czechy	9	2,60	1,35
Łatwy dostęp do krajów sąsiednich	Polska	10	2,22	0,83
	Węgry	10	2,50	0,75
	Czechy	13	2,30	0,82
Dostępność wykwalifikowanych kadr	Polska	13	2,00	1,00
	Węgry	11	2,38	1,30
	Czechy	12	2,40	1,35
Regulacje w zakresie handlu detalicznego	Polska	10	2,22	0,97
	Węgry	13	2,13	0,99
	Czechy	11	2,50	1,08
Poziom rozwoju handlu detalicznego	Polska	6	2,78	0,97
	Węgry	4	3,25	1,28
	Czechy	3	3,30	0,95
Rozszerzenie Unii	Polska	2	3,89	1,27
	Węgry	1	3,88	0,83
	Czechy	1	3,80	1,13
Korzystne kursy wymiany walut	Polska	16	1,45	0,53
	Węgry	16	1,50	0,53
	Czechy	16	1,60	0,96

Źródło: E. Tatoglu, M. Demirbag, G. Kaplan, *Motives for Retailer Internationalization to Central and Eastern Europe*, „Emerging Markets Finance and Trade” vol. 39, 2003, no. 4, s. 46.



Rys. 17. Determinanty zastosowania podejścia proaktywnego i reaktywnego w procesie internacjonalizacji

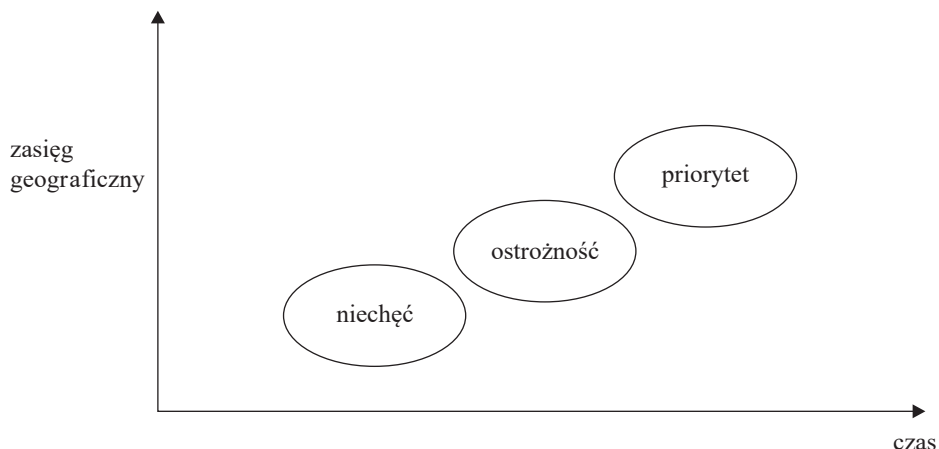
Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Alexander, *Internationalisation: Interpreting The Motives*, w: *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Pitman Publishing, London 1995, s. 92

ty znajdujące się w fazie wzrostu, które mają uniwersalny charakter i potencjalnie można je łatwo kopiować, prawdopodobnie zastosują podejście proaktywne. Z późniejszych badań wynika, że motywacja w procesie internacjonalizacji zmienia się także w czasie (co pośrednio potwierdza wcześniej sformułowaną tezę), przy czym w mniejszym stopniu chodzi o czas mierzony bezwzględnie, bardziej dotyczy to długości czasu, w jakim przedsiębiorstwo prowadzi działalność w skali międzynarodowej. Wyniki badań wskazują, że na początkowym etapie procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa wykazywały raczej podejście reaktywne, wskazując, wśród motywów, głównie na ograniczone możliwości wzrostu na rynku macierzystym, podczas gdy podmioty mające doświadczenie w tym zakresie wskazywały raczej na podejście proaktywne⁶². Bezspornie proces internacjonalizacji jest stymulowany przez wiązkę motywów, gdzie znaczenie poszczególnych motywów może się zmieniać w czasie. Z badań prowadzonych w tym zakresie wynika, że kwestią rozstrzygającą są cele przedsiębiorstwa w zakresie wzrostu lub spadku zaangażowania w działalność międzynarodową⁶³, co oznacza, że internacjonalizacja musi być postrzegana jako proces uwarunkowany czynnikami wewnętrznymi

⁶² B. Quinn, *The Temporal Context of UK Retailers Motives for International Expansion*, „The Service Industries Journal” vol.19, 1999, no. 2, s. 112-113.

⁶³ I. Vida, A. Fairhurst, *International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigations*, „Journal of Retailing and Consumer Services” vol. 5, 1998, no. 3, s. 146.

i zewnętrznymi (przy czym w wyodrębnieniu tym układem odniesienia jest przedsiębiorstwo, a nie rynek macierzysty). Na bazie obserwacji dotyczącej zmienności podejścia do internacjonalizacji i jej motywów A. Treadgold zaproponował model wieloetapowej internacjonalizacji w sektorze handlu detalicznego⁶⁴. W modelu tym podstawą wyodrębnienia poszczególnych etapów nie jest forma działalności na rynkach zagranicznych, ale nastawienie kierownictwa przedsiębiorstwa do całego procesu, psychiczny dystans. W związku z tym wyodrębniono następujące etapy: niechęć, ostrożność i priorytet⁶⁵ (rysunek 18).



Rys. 18. Model internacjonalizacji A. Treadgolda

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Pitman Publishing, London 1995, s. 6

Etap niechęci występuje zwykle na początku procesu wchodzenia na nowe rynki, kiedy geograficzny zasięg działania jest niewielki i zasadniczo ogranicza się do rynków najbliższych (co wynika z chęci asekuracji), a internacjonalizacja stanowi mało – z punktu widzenia przedsiębiorstwa – atrakcyjną alternatywę wzrostu, której wybór jest podyktowany brakiem możliwości dalszej ekspansji na rynku krajowym. Obserwując efekty i nabierając doświadczenia, przedsiębiorstwo przechodzi początkowo do etapu uwagi, potem do etapu ambicji i zamysłu strategicznego, co oznacza, że przedsiębiorstwo w coraz większym stopniu dostrzega korzyści umiędzynarodowienia, by w końcu stawiać sobie za cel intensywną ekspansję terytorialną. Słabą stroną tej koncepcji jest brak jej empirycznej weryfikacji w przypadku

⁶⁴ M. Bruce, Ch.M. Moore, G. Birtwistle, *International Retail Marketing, A Case Study Approach*, Elsevier 2004, s. 14.

⁶⁵ P.J. McGoldrick, *Introduction to International Retailing*, w: *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Pitman Publishing, London 1995, s. 6.

wszystkich przedsiębiorstw (istnieją liczne przykłady wskazujące, że przedsiębiorstwo nie przeszło całej drogi ewolucyjnego podejścia, tylko od początku realizowało internacjonalizację w kategoriach zamysłu strategicznego, ambitnie i ekspansywnie. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy doszukiwać się w wyraźnej ewolucji podejścia do internacjonalizacji, jaką daje się obserwować przy analizie motywów internacjonalizacji (push i pull). Oznacza to, że w wielu wypadkach internacjonalizację jako metodę wzrostu realizowały relatywnie małe przedsiębiorstwa⁶⁶, takie jak The Body Shop, który wobec braku wystarczających zasobów do samodzielnej ekspansji zastosował formułę franchisingu, dzięki której jest to obecnie przedsiębiorstwo o zasięgu globalnym⁶⁷.

3.5. Analiza prawidłowości przestrzennych procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego

Analiza przestrzennych prawidłowości procesu umiędzynarodowienia detalistów miała na celu udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- jaki jest poziom internacjonalizacji mierzony liczbą krajów, w których prowadzona jest działalność i jak zmienia się w czasie,
- czy można zaobserwować prawidłowości w wyborze kierunków geograficznych ekspansji międzynarodowej.

Jeśli chodzi o poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego, wzięto pod uwagę lata 1999-2005. Zbadano poziom internacjonalizacji przedsiębiorstw ogółem oraz wyodrębnionych (ze względu na realizowane obroty) grup. W tabeli 8 zestawiono wartości średniej liczby krajów, w których prowadzą działalność poszczególne grupy przedsiębiorstw handlu detalicznego.

Na podstawie danych zawartych w tabeli przeprowadzono analizę trendu dla ogółu przedsiębiorstw oraz dla wyodrębnionych grup. Biorąc pod uwagę wszystkie badane przedsiębiorstwa, wyznaczono trend liniowy o równaniu:

$$y = 0,2929x + 4,2927,$$

charakteryzujący się wysokim poziomem dopasowania ($A^2 = 0,943$), przedstawiony na wykresie 4.

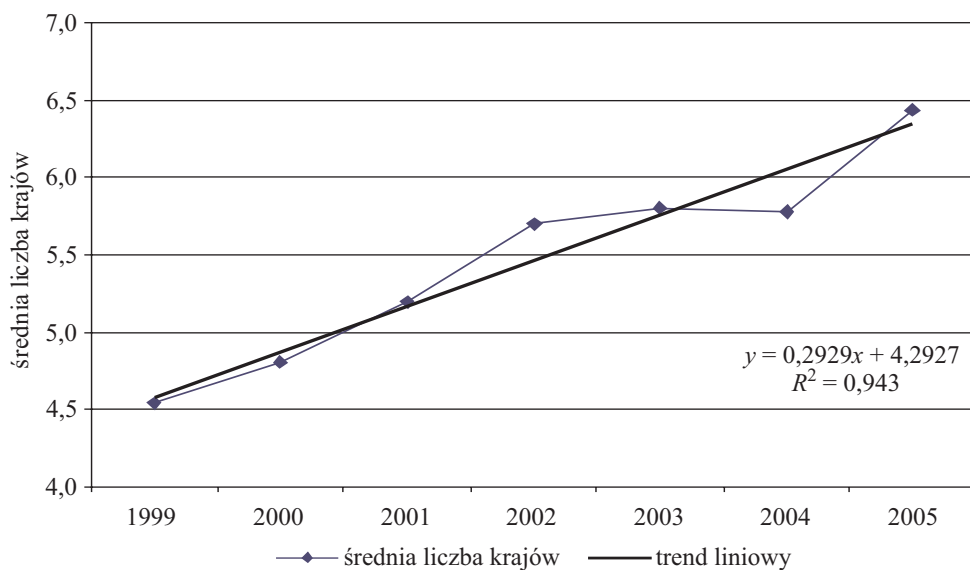
⁶⁶ K. Hutchinson, B. Quinn, N. Alexander, *The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework*, „Journal of Marketing Management”, vol. 21, 2005, s. 150.

⁶⁷ Przedsiębiorstwo The Body Shop posiada (dane z września 2006 roku) 2100 sklepów w 55 krajach świata – www.thebodyshopinternational.com.

Tabela 8. Poziom internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicznego w latach 1999-2005 (mierzony średnią liczbą krajów obecności)

Lata	Przedsiębiorstwa				
	ogółem	z pierwszej pięć- dziesiątki	z drugiej pięć- dziesiątki	z trzeciej pięć- dziesiątki	z czwartej pięć- dziesiątki
1999	4,55	7,30	4,36	3,42	2,83
2000	4,80	8,10	4,08	3,30	3,52
2001	5,19	8,76	4,24	3,68	3,82
2002	5,70	9,06	4,48	4,96	3,95
2003	5,80	8,72	5,36	4,96	3,93
2004	5,78	8,42	6,98	4,48	3,24
2005	6,42	9,18	7,14	4,80	4,24
Indeks dynamiki 2005/1999	1,41	1,26	1,64	1,40	1,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers 1999-2005.



Wykres 4. Trend poziomu internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicznego ogółem w latach 1999-2005

Źródło: opracowanie własne

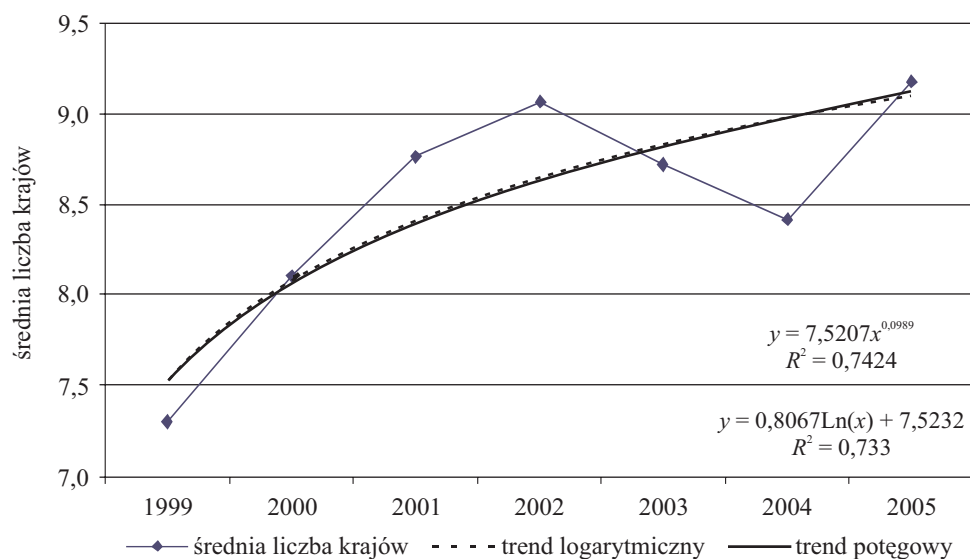
Na podstawie danych oraz analizy trendu można stwierdzić, że praktycznie⁶⁸ w całym badanym okresie poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstw handlu detalicznego wzrastał i był w 2005 roku o 41% wyższy niż w roku 1999. Poziom internacjonalizacji był zróżnicowany w zależności od skali obrotów przedsiębiorstwa; najwyższy (w całym badanym okresie) był w odniesieniu do przedsiębiorstw notowanych w pierwszej pięćdziesiątce, najniższy – do przedsiębiorstw powyżej 150 miejsca w rankingu największych detalistów świata. W przypadku pierwszej pięćdziesiątki przedsiębiorstw, gdzie po okresie wzrostu liczby krajów prowadzenia działalności nastąpił jej spadek i ponownie wzrost, zidentyfikowano (wykres 5) trend logarytmiczny postaci

$$y = 0,8067\text{Ln}(x) + 7,5232 \quad \text{i o poziomie dopasowania } R^2 = 0,733$$

oraz trend potęgowy postaci:

$$y = 7,5207x^{0,0989} \quad \text{i o poziomie dopasowania } R^2 = 0,7424.$$

W grupie przedsiębiorstw zajmujących miejsca od 1 do 50 w rankingu tempo wzrostu poziomu umiędzynarodowienia było niższe od tempa dla ogółu badanych przedsiębiorstw i wynosiło dla całego okresu 26%. Może to wynikać z tego, że



Wykres 5. Trend poziomu internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicznego (miejsca w rankingu 1-50) w latach 1999-2005

Źródło: opracowanie własne

⁶⁸ Minimalny spadek dla przedsiębiorstw ogółem odnotowano w roku 2004 w porównaniu z rokiem 2003.

przedsiębiorstwa te są już zinternacjonalizowane w znacznym stopniu i wejścia na kolejne nowe rynki skutkują dynamiką niższą w porównaniu z przedsiębiorstwami o niskim poziomie umiędzynarodowienia, dopiero rozpoczynającymi ekspansję przestrzenną.

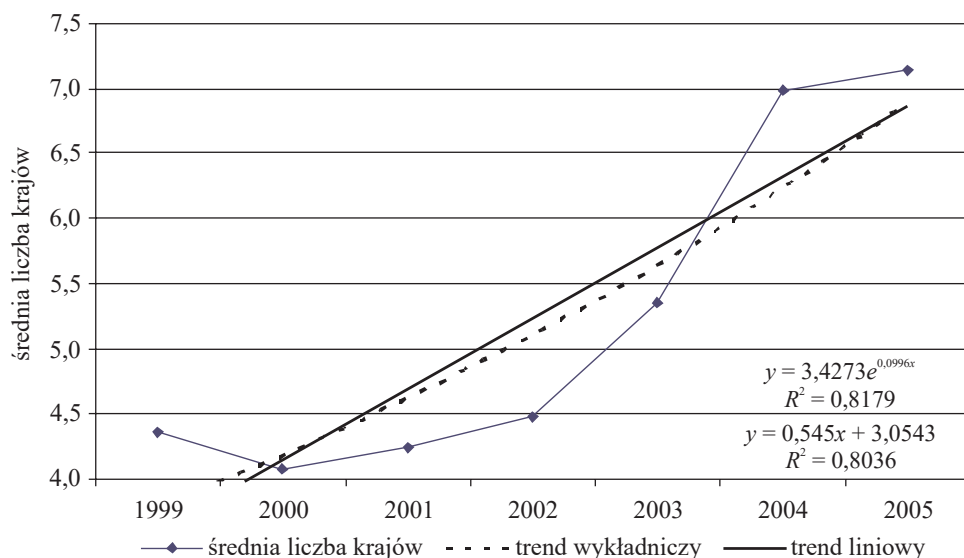
Dla przedsiębiorstw stanowiących drugą pięćdziesiątkę największych detalicznych wyznaczono (wykres 6) trend wykładniczy postaci:

$$y = 3,4273e^{0,0996x} \quad \text{i o poziomie dopasowania } R^2 = 0,8179$$

oraz trend liniowy o postaci:

$$y = 0,545x + 3,0543 \quad \text{i o poziomie dopasowania } R^2 = 0,8036.$$

W tej grupie zanotowano najwyższą dynamikę zmian; poziom internacjonalizacji w roku 2005 był o 64% wyższy niż w roku 1999.



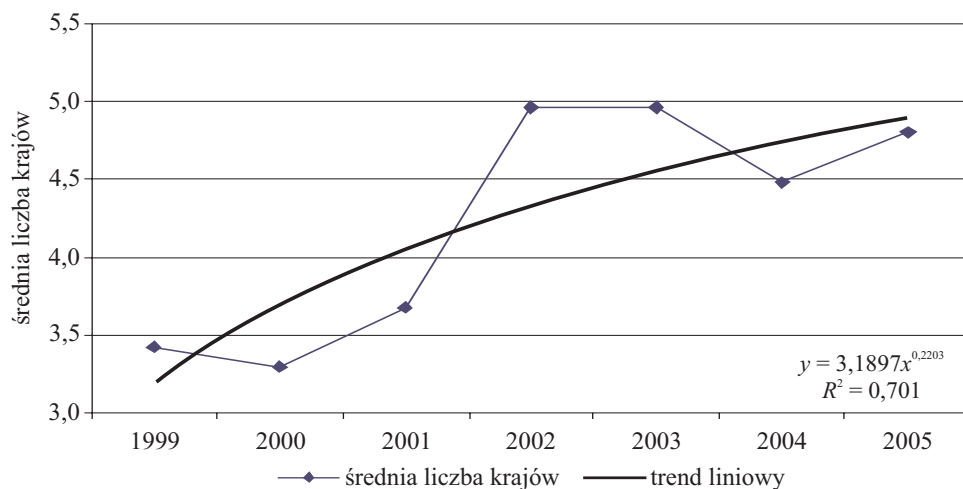
Wykres 6. Trend poziomu internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicznego (miejsca w rankingu 51-100) w latach 1999-2005

Źródło: opracowanie własne

Dla przedsiębiorstw zajmujących w zestawieniu miejsca od 101 do 150 wyznaczono (wykres 7) trend potęgowej postaci:

$$y = 3,1897x^{0,2203} \quad \text{i o poziomie dopasowania } R^2 = 0,701.$$

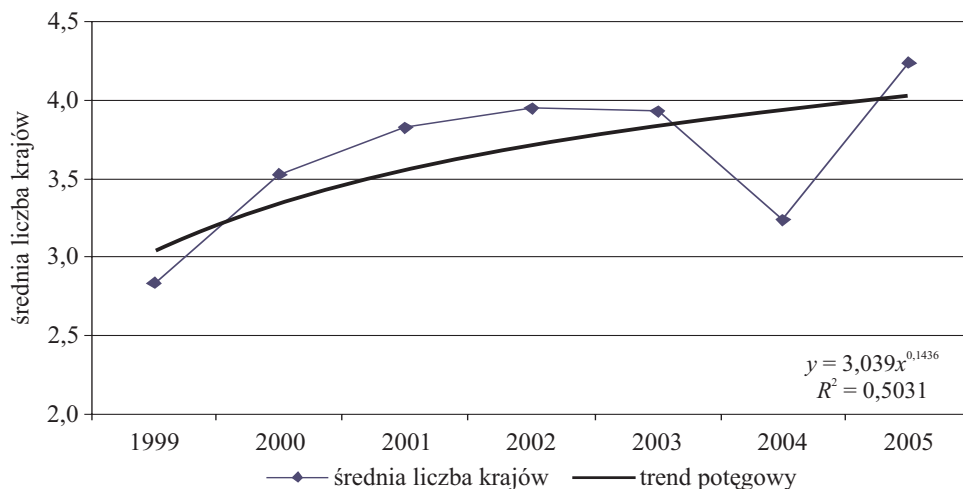
Poziom umiędzynarodowienia w tej grupie przedsiębiorstw wzrósł w badanym okresie o 40%.



Wykres 7. Trend poziomu internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicznego (miejsca w rankingu 101-150) w latach 1999-2005

Źródło: opracowanie własne

Dla ostatniej analizowanej grupy wyznaczono trend potęgowy postaci: $y = 3,039x^{0,1436}$ i relatywnie niskim poziomem dopasowania $R^2 = 0,5031$ (wykres 8). Poziom umiędzynarodowienia przedsiębiorstw handlu detalicznego z ostatniej pięćdziesiątki wzrósł o 50% w 2005 roku w porównaniu z rokiem 1999.



Wykres 8. Trend poziomu internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicznego (miejsca w rankingu 151-200) w latach 1999-2005

Źródło: opracowanie własne

Konkludując, można stwierdzić, że w badanym okresie zasadniczo występował wzrost poziomu internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicznego.

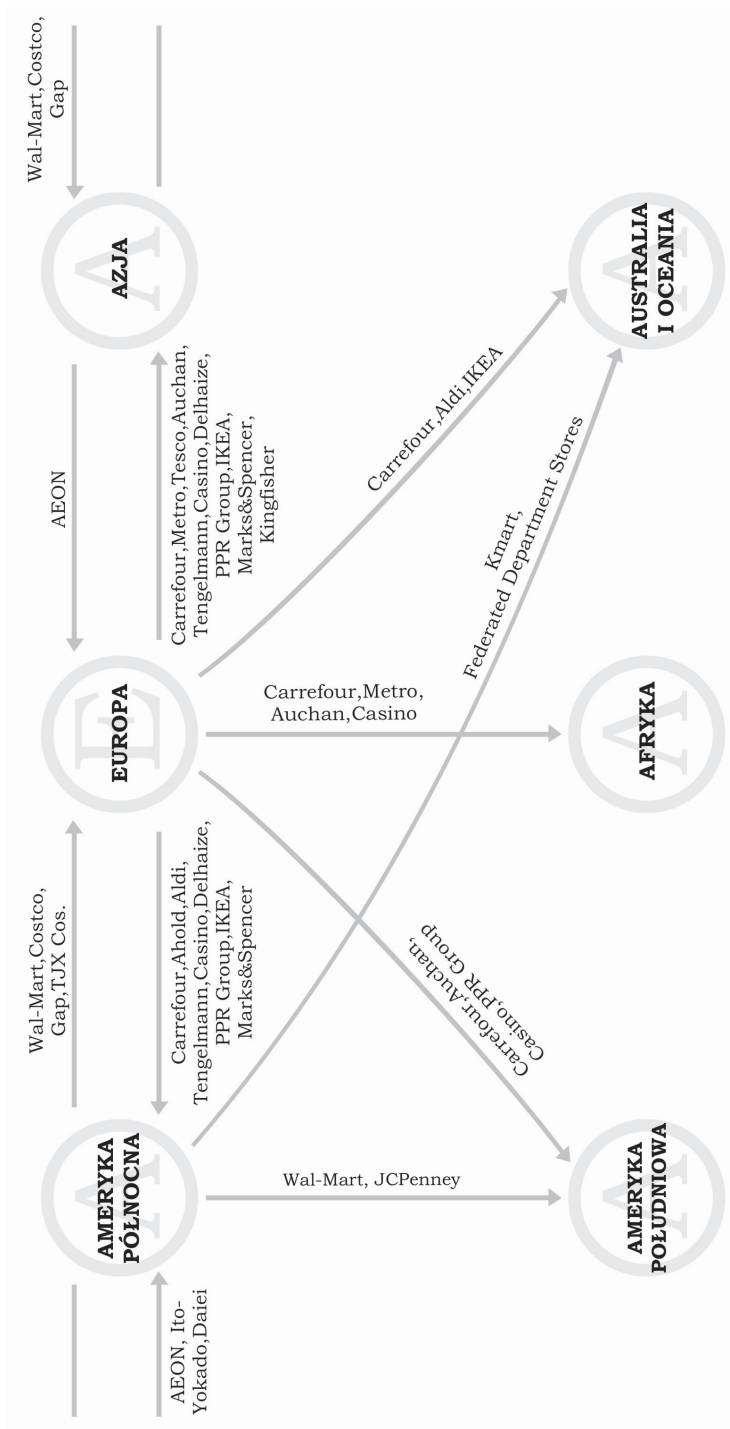
Jeśli chodzi o kierunki geograficzne ekspansji, to w ujęciu zagregowanym (czyli w odniesieniu do wszystkich największych detalistów) w przekroju kontynentów kształtowały się tak jak na rysunku 19. Preferowanym kierunkiem była Europa, następnie Ameryka Północna, w dalszej kolejności Azja.

Tabela 9. Wskaźnik wejść i wyjść przedsiębiorstw handlu detalicznego na i z rynków zagranicznych dla poszczególnych regionów świata

Region	Liczba wejść	Liczba wyjść	Wskaźnik wyjść (w %)
Europa Północna	69	26	37,7
Europa Południowa	86	49	57,0
Europa Centralna	87	30	34,5
Europa Wschodnia	11	3	27,3
Europa Zachodnia	27	14	51,9
Azja	38	15	39,5
Ameryka Południowa	22	9	40,9
Ameryka Północna	22	15	68,2
Inne	36	16	44,4
Ogółem	398	177	44,5

Źródło: S. Burt, J. Dawson, L. Sparks, *European Grocery Retailers: International Divestment Activities*, „European Retail Digest”, Winter 2004, no. 44, s. 67.

W tabeli 9 zestawiono wyniki analizy wejść (ale także wyjść) europejskich przedsiębiorstw handlu detalicznego, działających w branży artykułów spożywczych. Na ich podstawie można zdefiniować preferowane kierunki geograficzne oraz pośrednio poziom ryzyka (poprzez podanie liczby wyjść z danego obszaru). Jak wynika z danych zawartych w tabeli, najbardziej preferowanym kierunkiem inwestycji europejskich przedsiębiorstw handlu detalicznego była Europa (na którą przypadało aż 70,35% wejść na rynki zagraniczne). W obrębie Europy najwięcej wejść dokonano w krajach Europy Południowej i Centralnej. Znacznie mniej – 9,55% wejść odnotowano do krajów azjatyckich, po 5,56% do krajów obu Ameryk. Analiza danych zawartych w tabeli wskazuje także na silne zróżnicowanie ryzyka wejść na nowe rynki w poszczególnych regionach. Obszarem najtrudniejszym dla nowych uczestników sektora handlu detalicznego żywnością okazał się rynek północnoamerykański (głównie Stany Zjednoczone), wysokim ryzykiem niepowodzenia obarczone były także wejścia na rynek Europy Południowej (w tej grupie nieprzystajny z powodu regulacji prawnych rynek włoski i konsolidujący się rynek



Rys. 19. Kierunki ekspansji największych detalistów świata

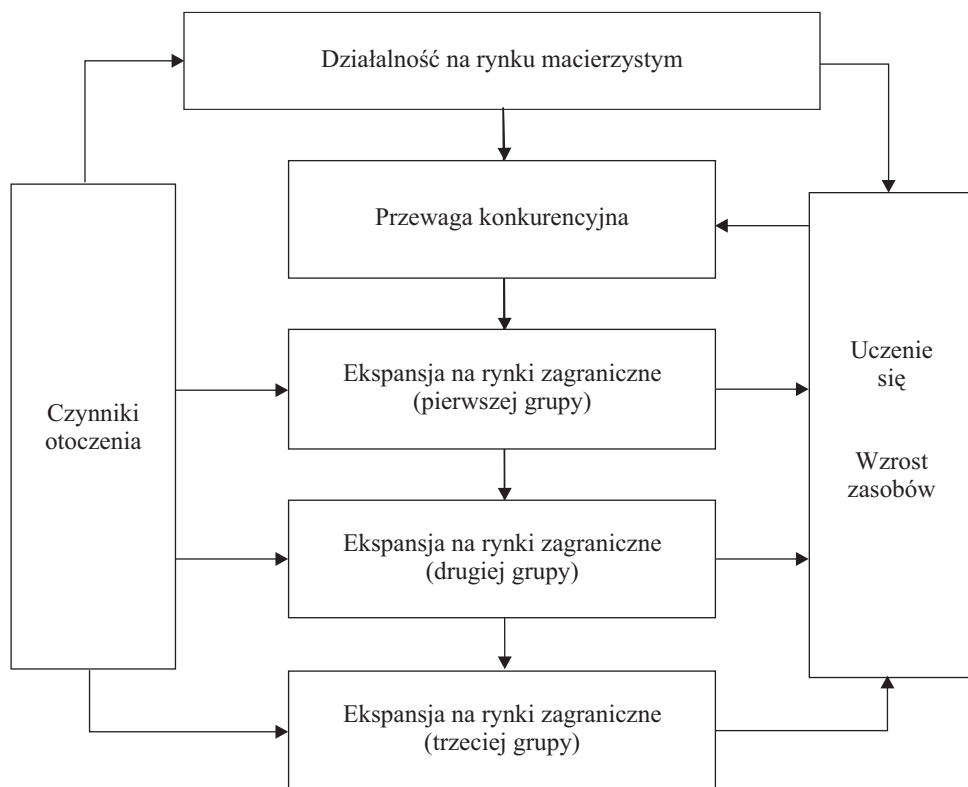
Źródło: opracowanie własne według pomysłu graficznego J. Pindakiewicza, *Międzynarodowe sieci przedsiębiorstw handlowych*, w: *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, SGH, Warszawa 2005, s. 228

hiszpański) oraz Europy Zachodniej. Większość z wymienionych rynków charakteryzuje się, co zrozumiałe, bardzo wysokim natężeniem walki konkurencyjnej. Badania wykazały także, że do rynków w najmniejszym stopniu zagrożonych ryzykiem wyjścia należą rynki krajów Europy Centralnej i Wschodniej (należy jednak wziąć pod uwagę, że wiele przedsiębiorstw handlowych, które rozpoczęły działalność w krajach tego regionu uczyniła to stosunkowo niedawno, co oznacza, że minęło zbyt mało czasu, żeby podjąć decyzję dotyczącą ewentualnego wyjścia lub pozostania na rynku, należy się jednak spodziewać, że w nieodległej przyszłości skala wyjść także w tym regionie wzrośnie).

Badając internacjonalizację w ujęciu rynków poszczególnych państw (w latach 1999-2005), na których działalność prowadzi 200 największych przedsiębiorstw handlu detalicznego (załącznik 1 w Aneksie), można dodatkowo stwierdzić, że były one obecne aż w 145 krajach świata, co może świadczyć o relatywnie dużym rozproszeniu kierunków inwestowania. W pierwszej dziesiątce krajów najbardziej preferowanych przez zagraniczne podmioty handlu detalicznego znalazło się w 2005 roku 8 krajów europejskich (co zdecydowanie potwierdza wcześniej wspomniany prymat Europy w zakresie zagranicznych inwestycji przedsiębiorstw handlowych), są to: Hiszpania, Wielka Brytania, Polska, Czechy, Francja, Włochy, Belgia, a także Kanada (na 5 miejscu *ex aequo* z Francją) i Chiny (na miejscu 7 *ex aequo* z Belgią i Portugalią). Należy zadać pytanie o ewentualne podobieństwa rynków wymienionych krajów. Odpowiedź nie jest jednoznaczna, ponieważ w tym zestawieniu znalazły się rynki zarówno bardzo duże (chiński, brytyjski), jak i małe (belgijski, portugalski), rynki w stadium dojrzałości strukturalnej (Francja, Kanada) i rynki rosnące (Polska, Czechy), rynki charakteryzujące się relatywnie liberalnym ustawodawstwem (Kanada) i te, na których występują liczne ograniczenia (Francja, Chiny). Podsumowując, można jednak stwierdzić, że w wymienionej grupie znajdują się rynki duże albo rynki niespełniające tego warunku, ale położone w bezpośrednim sąsiedztwie (*vide* Kanada) lub bliskości krajów, z których wywodzą się największe przedsiębiorstwa handlu detalicznego (Belgia, Polska, Czechy).

Problem kryteriów wyboru kolejnych nowych rynków przez przedsiębiorstwo handlu detalicznego (czyli badanie sekwencji wyboru) jest w literaturze słabo opisany⁶⁹. Istnieje pogląd, że przedsiębiorstwo wyodrębnia grupy rynków, na które będzie wchodzić, biorąc pod uwagę dwa kryteria wyboru: atrakcyjność rynku i ryzyko związane z inwestowaniem. Pierwszą grupę tworzą rynki, na które przedsiębiorstwo wejdzie w pierwszej kolejności, drugą i trzecią – stosownie później, po wyczerpaniu możliwości danego zasięgu przestrzennego. Proces ten został przedstawiony na rysunku 20.

⁶⁹ B. Swoboda, S. Schwarz, F. Halsig, *Towards a Conceptual Model of Country Market Selection: Selection Processes of Retailers and C&C Wholesalers*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” vol. 17, 2007, no. 3, s. 253-254.



Rys. 20. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa handlu detalicznego – ujęcie procesowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie: N. Alexander, H. Myers, *The Retail Internationalisation Process*, „International Marketing Review” vol. 17, 2000, no. 4-5, s. 345

Punktem wyjścia w procesie internacjonalizacji jest działalność na rynku macierzystym, w efekcie której przedsiębiorstwo osiąga taki stan zasobów i kompetencji, który stwarza przesłankę uzyskania przewagi konkurencyjnej. Wobec oddziaływania czynników otoczenia wymuszających wzrost przedsiębiorstwo podejmuje ekspansję na nowe rynki. Żeby jednak ograniczyć ryzyko najpierw podejmuje działalność na rynkach podobnych (umownie nazywanych rynkami pierwszej grupy). Podobieństwo może dotyczyć sfery społeczno-kulturowej (wydaje się, że szczególnie istotne – wobec konieczności konfrontacji z klientami indywidualnymi), politycznej i ekonomicznej. Rynki podobne stają się jakby naturalnym przedłużeniem rynku macierzystego. Dodatkowym czynnikiem predestynującym kraj do pierwszej grupy jest bliskość geograficzna⁷⁰ (która ma wpływ na koszty logistyczne oraz

⁷⁰ I. Vida, *An Empirical*, s. 468, oraz S. Burt, K. Davies, A. McAuley, L. Sparks, *Retail Internationalisation: From Formats to Implants*, „European Management Journal” vol. 23, 2005, no. 2, s. 196.

koszty zarządu). W efekcie procesu ekspansji następuje akumulacja wiedzy, przedsiębiorstwo dysponując większym potencjałem przystępuje do dalszej ekspansji, do krajów których podobieństwo do kraju macierzystego jest mniejsze – przyjęto zatem założenie, że podobieństwo jest stopniowalne. Wreszcie przedsiębiorstwo podejmuje działalność na terenie krajów, które są w niewielkim stopniu podobne lub niepodobne, jednakże dysponując znacznymi zasobami jest w stanie ten etap zrealizować. Takie podejście wskazuje na zastosowanie w ocenie potencjalnych nowych rynków analizy opcji rzeczywistych. Opcje te to unikatowe prawa lub możliwości, które ma przedsiębiorstwo. Zapewniają one elastyczność działania i lepsze dopasowanie do niepewności, a wynikają z możliwości inwestowania i wchodzenia na nowe rynki⁷¹. Analiza opcji rzeczywistych jest metodą, w której rozważa się i wycenia wszystkie przyszłe możliwości, powstające w łańcuchu wartości, a wynikające z danej inwestycji. W przeciwieństwie do oceny projektów inwestycyjnych metodami zdyskontowanymi, gdzie decyzje mają charakter binarny (inwestować-nie inwestować), podejście opcyjnie pozwala na uszeregowanie projektów (w tym wypadku wejść na kolejne nowe rynki) według ich atrakcyjności w czasie (przy dodatkowym założeniu, że upływ czasu ma wpływ na ocenę atrakcyjności).

W celu weryfikacji przedstawionych prawidłowości przeanalizowano kierunki ekspansji największych przedsiębiorstw handlowych – najpierw biorąc pod uwagę te, w których proces internacjonalizacji jest na etapie początkowym — czyli prowadzą działalność w dwóch krajach, z których jeden jest krajem macierzystym, a następnie także podmioty najbardziej w tym zakresie zaawansowane, czyli prowadzące działalność w wielu krajach. Do oceny podobieństwa krajów zastosowano hierarchiczną analizę skupień – metodę Warda. Przyjęto pięć zmiennych: PKB *per capita* (dane z roku 2005) – zmienna ilustrująca w sposób zagregowany czynnik ekonomiczny oraz cztery zmienne kulturowe wyróżnione i skwantyfikowane przez G. Hofstede⁷², które silnie determinują zachowania poszczególnych jednostek w zakresie sposobu funkcjonowania we wszystkich możliwych rolach społecznych:

- dystans władzy,
- indywidualizm,
- męskość,
- unikanie niepewności.

Dystans władzy, to zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażany przez mniej wpływowych mieszkańców kraju.

⁷¹ T. Wiśniewski, *Wycena przedsiębiorstw z opcjami wzrostu*, w: *Wartość przedsiębiorstwa — z teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Duraj, NOVUM, Płock-Lódź 2002, s. 268.

⁷² G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007, s. 59-223.

Tabela 10. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w dwóch krajach (2005)

Przedsiębiorstwo	Miejsce w rankingu	Kraj macierzysty	Kraj wejścia	Podobieństwo krajów
Walgreen Co.	14	Stany Zjednoczone	Puerto Rico	b.d.
Safeway, Inc.	18	Stany Zjednoczone	Kanada	0,183981
Best Buy Co. Inc.	25	Stany Zjednoczone	Kanada	0,183981
Woolworths Ltd.	29	Australia	Nowa Zelandia	0,183590
Coles Myer Ltd.	30	Australia	Nowa Zelandia	0,183590
JC Penney Company, Inc.	36	Stany Zjednoczone	Puerto Rico	b.d.
El Corte Ingles, S.A.	43	Hiszpania	Portugalia	0,447299
Coop Italia	49	Włochy	Chorwacja	1,750495
Circuit City Stores, Inc.	58	Stany Zjednoczone	Kanada	0,183981
H.E. Butt Grocery Company	63	Stany Zjednoczone	Meksyk	4,120679
Uny Co. Ltd.	67	Japonia	Hongkong	1,680348
GUS plc	71	Wielka Brytania	Irlandia	0,353396
The Jean Coutu Group Inc.	73	Kanada	Stany Zjednoczone	0,183981
S Group	93	Finlandia	Estonia	0,436933
Shinsegae Co. Ltd.	98	Korea Południowa	Chiny	1,488696
Winn-Dixie Stores, Inc.	101	Stany Zjednoczone	Bahamy	b.d.

Grupo Eroski	104	Hiszpania	Francja	0,211059
Metcash Group	110	Australia	Nowa Zelandia	0,183590
Ross Stores, Inc.	135	Stany Zjednoczone	Guam	b.d.
CompUSA Inc.	143	Stany Zjednoczone	Puerto Rico	b.d.
Globus Holding GmbH&Co.	147	Niemcy	Czechy	0,515321
Jerinimo Martins	150	Portugalia	Polska	0,941160
Cencosud S.A.	153	Chile	Argentyna	0,590537
Ets Franz Colruyt S.A.	156	Belgia	Francja	0,134295
Katz Group Inc.	166	Kanada	Stany Zjednoczone	0,183981
Michaels Stores, Inc.	172	Stany Zjednoczone	Kanada	0,183981
Williams-Sonoma, Inc.	178	Stany Zjednoczone	Kanada	0,183981
PetSmart, Inc.	185	Stany Zjednoczone	Kanada	0,183981
Shimamura Co. Ltd.	194	Japonia	Tajwan	1,460612
Westfarmers Limited/Bunnings	196	Australia	Nowa Zelandia	0,183590
Signet Group plc	197	Wielka Brytania	Stany Zjednoczone	0,267790

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers 1999-2005.

Indywidualizm jest właściwy społeczeństwom, w których więzy między jednostkami są luźne i każdy ma na uwadze głównie siebie i swoją najbliższą rodzinę. Antonimiczny kolektywizm zaś jest właściwy społeczeństwom, w których ludzie przez całe życie należą do silnych, spójnych grup.

Męskość to cecha społeczeństw, w których role społeczne związane z płcią są ściśle określone; od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, od kobiet – skromności, czułości i troskliwości o jakość życia.

Kobiecość charakteryzuje te społeczeństwa, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają, tzn. zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia.

Unikanie niepewności to stopień zagrożenia, odczuwany przez członków danej społeczności w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych. Uczucie to wyraża się między innymi stresem i potrzebą przewidywalności, która może być zaspokojona przez wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i zwyczaje.

Założono, że wszystkie przyjęte zmienne są równoważne⁷³, głównie ze względu na dominujący przedmiot obrotu badanych przedsiębiorstw; są to przede wszystkim dobra codziennego użytku, których zakupy są mniej skorelowane z poziomem zamożności danego kraju i dochodów gospodarstw domowych niż zakupy dóbr luksusowych. Różnice pomiędzy zmiennymi zostały zmierzone kwadratami odległości euklidesowych (im mniejsza wartość, tym większe podobieństwo). W procedurze oceny podobieństwa zastosowano standaryzację danych z użyciem średniej. Uwzględniono 53 kraje świata (skwantyfikowane zmienne kulturowe są rezultatem badań empirycznych i dostępne są tylko dla wybranych krajów) i określono podobieństwo każdego kraju z każdym. Najmniej podobnymi krajami spośród badanych okazały się Luksemburg i Wietnam (kwadrat odległości euklidesowej = 10,28803). Wyniki analizy w postaci macierzy odległości zostały zamieszczone w Aneksie (załącznik 2). Na jej podstawie została przeprowadzona ocena podobieństwa kolejnych krajów inwestowania do rynku macierzystego wybranych przedsiębiorstw handlu detalicznego.

Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa na początkowym etapie internacjonalizacji, czyli obecne w dwóch krajach – w grupie 200 największych przedsiębiorstw handlu detalicznego (za rok 2005) zidentyfikowano 31 takich podmiotów (por. tabela 10).

W tej grupie aż 29 (93,5%) przedsiębiorstw weszło na rynek kraju bardzo bliskiego geograficznie: sąsiadującego lub bardzo blisko zlokalizowanego – tutaj trzeba zaliczyć przedsiębiorstwa australijskie obecne na rynku Nowej Zelandii, amerykańskie prowadzące działalność w Puerto Rico – Portorykańczycy stanowią w Stanach Zjednoczonych silną grupę etniczną, ponadto Puerto Rico, a także Guam są terytoriami zależnymi Stanów Zjednoczonych, przedsiębiorstwo fińskie prowa-

⁷³ Czyli każdej zmiennej nadano wagę 0,2.

dzące działalność w Estonii, włoskie w Chorwacji, czy wreszcie japońskie przedsiębiorstwa handlu detalicznego prowadzące ekspansję na rynku Tajwanu i Hongkongu, a koreańskie – Chin. Tylko w dwóch przypadkach nastąpiła ekspansja na rynek dość odległy: brytyjskie Signet Group działa na rynku amerykańskim (który z powodów historycznych jest bardzo podobny do brytyjskiego), portugalskie Jeronimo Martins prowadzi działalność w Polsce. Jeśli wziąć pod uwagę podobieństwo ekonomiczno-kulturowe, to 21 (67,7%) przedsiębiorstw weszło na rynek kraju bardzo podobnego (wskaźnik podobieństwa <1). Uzasadnieniem ekspansji przedsiębiorstwa amerykańskiego na stosunkowo mało podobny rynek meksykański jest bezpośrednie sąsiedztwo geograficzne oraz duża populacja ludności meksykańskiej w Stanach Zjednoczonych, co znacznie ułatwia transfer koncepcji działania. Można zatem stwierdzić, że we wszystkich badanych przypadkach wystąpiła bliskość geograficzna lub podobieństwo ekonomiczno-kulturowe, a najczęściej oba warunki wystąpiły łącznie.

Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa prowadzące działalność w wielu krajach, do badania procesu wyboru kolejnych rynków zastosowano metodę analizy skrajnych przypadków. Wybrano przedsiębiorstwa zróżnicowane pod względem kraju pochodzenia, rodzaju i liczby prowadzonych formatów, okresu prowadzenia działalności, zakresu internacjonalizacji (mierzonego liczbą krajów działalności i wartością obrotów realizowanych za granicą): Wal-Mart, Carrefour, Makro, Tesco, IKEA, Inditex.

Wszystkie analizowane przedsiębiorstwa stosują metody rozwoju kapitałowego (wyłącznie lub głównie) oraz wszystkie względnie skutecznie realizują strategię internacjonalizacji, o czym świadczy dynamika przychodów ze sprzedaży, pozwalająca na poprawę lub utrzymanie miejsca w rankingu największych detalistów świata. Dodatkowo przeprowadzono analizę procesu internacjonalizacji polskiego przedsiębiorstwa Lpp, którego model biznesu jest bardzo zbliżony do modelu stosowanego przez Inditex.

Wal-Mart Stores Inc.

Wal-Mart został utworzony w 1962 roku. Prowadzi działalność poprzez cztery formaty: dyskontowy dom towarowy, supermarket, hipermarket/*superstore* oraz *warehouse club/C&C*. W 2005 roku sieć sklepów obejmowała 5289 jednostek, z czego 1587 (30%) zlokalizowanych za granicą (generujących 19,7% sprzedaży ogółem). Dane o przychodach zostały zawarte w tabeli 11. Największy detalista świata jest przedsiębiorstwem umiędzynarodowionym w niewielkim stopniu. Jest charakterystyczne, że firmy amerykańskie działając na największym narodowym rynku świata orientują się bardziej na ekspansję na rynku macierzystym niż rynki zagraniczne⁷⁴. Podobnie działa Wal-Mart, który proces internacjonalizacji roz-

⁷⁴ W pierwszej dwudziestce Top Global Retailers jest pięć przedsiębiorstw, które prowadzą działalność na terenie tylko jednego państwa – wszystkie amerykańskie.

Tabela 11. Przychody ze sprzedaży Wal-Mart w latach 1999-2005

Rok	Przychody (w mln dol. USA)	Miejsce w rankingu Top Global Retailers
1999	163 217	1
2000	191 329	1
2001	217 799	1
2002	229 617	1
2003	256 329	1
2004	285 222	1
2005	312 427	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers 1999-2005.

począł, w porównaniu z przedsiębiorstwami europejskimi, późno. W 1991 roku podjął działalność na rynku meksykańskim, czyli w warunkach mało podobnych ekonomicznie i kulturowo. Biorąc jednak pod uwagę podstawową zasadę prowadzenia działalności – utrzymywanie cen na najniższym poziomie, z czym związana jest koncentracja na segmencie nabywców niezamożnych (wśród których nabywcy pochodzenia latynoamerykańskiego stanowią znaczną grupę), wybór tego rynku, podobnie jak rynku portorykańskiego, można uznać za w pełni uzasadniony, szczególnie jeśli uwzględnić bliskość geograficzną. Potwierdzają to wyniki finansowe, realizowane na tych rynkach⁷⁵.

Kolejne wejścia (tabela 12) Wal-Marta wskazują że podobieństwo rynków nie odgrywało większej roli w procesie decyzyjnym. Można przypuszczać, że najważniejszym kryterium wyboru była wielkość rynku (obecna lub potencjalna), aczkolwiek kolejne wejścia nie układają się w logiczną sekwencję. W 2006 roku Wal-Mart wycofał się z rynku koreańskiego i niemieckiego, na których osiągał wyniki poniżej oczekiwań. Niemal w tym samym czasie wszedł na rynki bliskie geograficznie – krajów Ameryki Środkowej, których mieszkańcy prawdopodobnie znają Wal-Mart z rynku amerykańskiego.

⁷⁵ www.walmartstores.com

Tabela 12. Analiza podobieństwa krajów inwestowania Wal-Mart

Rok	Kraj	Podobieństwo	Rok	Kraj	Podobieństwo	Rok	Kraj	Podobieństwo
1991	Meksyk	4,120679	1996	Chiny	4,946976	2005	Salwador	b.d.
1992	Puerto Rico	b.d.	1997	Niemcy	0,538348	2005	Gwatemala	b.d.
1994	Kanada	0,183981	1998	Korea Południowa	3,571598	2005	Honduras	b.d.
1994	Hongkong	2,148047	1999	Wielka Brytania	0,267790	2005	Nikaragua	b.d.
1995	Argentyna	2,579915	2005	Japonia	1,965264	-	-	-
1995	Brazylia	3,656233	2005	Kostaryka	b.d.	-	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.walmartstores.com.

Carrefour

Francuskie przedsiębiorstwo handlu detalicznego Carrefour powstało w 1959 roku. W 2005 roku realizowało sprzedaż poprzez 12 055 sklepów (z czego 3831 – 31,8% we Francji) 5 formatów: *warehouse/C&C*, hipermarkety, supermarkety, sklepy dyskontowe, *convenience store*. Sieć sklepów obejmuje zarówno obiekty własne, jak i franczyzowe. Sprzedaż na rynkach zagranicznych stanowiła w 2005 roku 52,3% obrotów ogółem. Dane charakteryzujące obroty w latach 1999-2005 przedstawia tabela 13.

Tabela 13. Przychody ze sprzedaży Carrefour w latach 1999-2005

Rok	Przychody (w mln dol. USA)	Miejsce w rankingu Top Global Retailers
1999	39 780	5
2000	59 703	2
2001	61 565	2
2002	65 011	2
2003	79 796	2
2004	89 568	2
2005	92 778	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers 1999-2005.

Umiędzynarodowienie Carrefour rozpoczął wcześniej – pod koniec lat sześćdziesiątych poprzedniego wieku. Chronologię procesu internacjonalizacji prezentują dane zawarte w tabeli 14.

W początkowym okresie ekspansja przedsiębiorstwa Carrefour odbyła się na rynki krajów sąsiednich i jednocześnie bardzo podobnych: Belgii i Hiszpanii. Następnie Carrefour wybierał zarówno rynki bardzo odległe, jak i bliższe, przy czym najpierw były to rynki bardziej podobne. Zwraca uwagę, że zróżnicowanie podobieństwa Francji i kolejnych krajów ekspansji Carrefour jest relatywnie niewielkie⁷⁶ – jeśli je porównać do zróżnicowania krajów, w których prowadzi działalność na przykład Wal-Mart. Konfiguracja czynnika ekonomicznego i kulturowych czyni z Francji kraj podobny do wielu innych i tym samym prawdopodobnie ułatwiający ekspansję.

⁷⁶ W grupie 53 przebadanych jest osiem krajów, które charakteryzują się wysokim podobieństwem do wszystkich pozostałych, wskaźnik podobieństwa w ich przypadku nigdy nie przekracza cztery. W tej grupie są: Belgia (część francuskojęzyczna), Francja, Hiszpania, Hongkong, Kanada, Niemcy, Szwajcaria (część francuskojęzyczna) i Włochy.

Tabela 14. Analiza podobieństwa krajów inwestowania Carrefour

Rok	Kraj	Podobieństwo	Rok	Kraj	Podobieństwo	Rok	Kraj	Podobieństwo
1969	Belgia	0,134295	1993	Turcja	1,304964	1997	Polska	0,644700
1973	Hiszpania	0,211059	1994	Meksyk	1,664822	1997	Singapur	2,354998
1975	Brazylia	1,263689	1994	Malezja	2,369425	1998	Chile	1,561916
1982	Argentyna	0,853747	1995	Chiny	2,994310	1998	Kolumbia	2,489838
1989	Tajwan	1,244909	1996	Tajlandia	1,978078	1998	Indonezja	b.d.
1991	Grecja	0,839735	1996	Korea Południowa	1,269169	2000	Japonia	1,395506
1993	Włochy	0,428911	1996	Hongkong	1,643864	2003	Norwegia	1,525647

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.carrefour.com.

METRO Group

Niemiecki koncern powstał w 1964 roku, prowadzi działalność poprzez następujące formaty: *warehouse/C&C* (marki METRO i makro), supermarkety (Extra), hipermarkety (Real), sklepy specjalistyczne z elektroniką użytkową (Media Markt i Saturn) oraz domy towarowe (Galeria Kaufhof). W latach 1999-2005 było jednym z największych przedsiębiorstw handlu detalicznego na świecie. Dane o przychodach zamieszczono w tabeli 15.

Tabela 15. Przychody ze sprzedaży METRO w latach 1999-2005

Rok	Przychody (w mln dol. USA)	Miejsce w rankingu Top Global Retailers
1999	40 357	4
2000	42 439	5
2001	43 357	6
2002	48 349	5
2003	60 503	4
2004	69 781	4
2005	69 134	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers 1999-2005.

Internacjonalizacja METRO rozpoczęła się wcześniej, pod koniec lat sześćdziesiątych poprzedniego wieku. Dane o kolejnych etapach umiędzynarodowienia zamieszczono w tabeli 16.

W przypadku METRO można obserwować internacjonalizację typu koncentrycznego, co oznacza, że najpierw przedsiębiorstwo wchodziło na rynki najbliższe położone i zasadniczo podobne. Dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku rozpoczęła się ekspansja do krajów dalszych (także pozaeuropejskich), wiele z nich to rynki krajów środkowoeuropejskich, które, w rezultacie przemian ustrojowych, stały się bardzo atrakcyjne dla inwestorów zagranicznych. W ostatnim okresie METRO prowadziło ekspansję do krajów odległych i mało podobnych, ale atrakcyjnych ze względu na potencjał rynków i/lub słabo rozwiniętą sieć handlową. Od tej ogólnej prawidłowości występują jednak nieliczne odstępstwa, takie jak wejście w roku 2006 na rynek szwedzki.

Tabela 16. Analiza podobieństwa krajów inwestowania METRO

Rok	Kraj	Podobieństwo	Rok	Kraj	Podobieństwo	Rok	Kraj	Podobieństwo
1968	Holandia	1,177114	1990	Turcja	1,880231	2000	Słowacja	2,79672
1970	Belgia	0,516055	1991	Grecja	1,233038	2001	Chorwacja	1,852501
1971	Wielka Brytania	0,384062	1991	Maroko	b.d.	2001	Rosja	2,560511
1971	Austria	0,325774	1994	Polska	1,024389	2002	Japonia	0,778756
1971	Francja	0,658200	1994	Szwajcaria	0,427278	2002	Wietnam	3,471599
1971	Dania	1,518218	1994	Węgry	0,715135	2003	Indie	b.d.
1972	Hiszpania	0,611306	1996	Chiny	2,936587	2003	Ukraina	b.d.
1972	Włochy	0,138386	1996	Rumunia	2,746363	2004	Moldawia	b.d.
1978	Luxemburg	3,025944	1997	Czechy	0,515321	2005	Serbia	b.d.
1990	Portugalia	1,928323	1999	Bułgaria	2,135865	2006	Szwecja	1,772995

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Swoboda, S. Schwarz, F. Halsig, *Towards a Conceptual Model of Country Market Selection: Selection Processes of Retailers and C&C Wholesalers*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” vol. 17, 2007, no. 3, s. 261.

TESCO pic

Brytyjskie TESCO zostało utworzone w 1919 roku, pierwszy sklep pod nazwą TESCO powstał w 1929 roku w Londynie. W 2005 roku Tesco prowadziło działalność poprzez 4 formaty: hipermarkety, supermarkety, domy towarowe oraz *convenience store* w 14 krajach świata. Całkowita liczba sklepów wynosiła 2711, z czego w Wielkiej Brytanii było 1898 (70%), pozostałe 813 (30%) na rynkach zagranicznych. Obroty za granicą generowały w 2005 roku 20,2% sprzedaży ogółem. Dane o przychodach ze sprzedaży w latach 1999-2005 zostały zawarte w tabeli 17.

Tabela 17. Przychody ze sprzedaży TESCO w latach 1999-2005

Rok	Przychody (w mln dol. USA)	Miejsce w rankingu Top Global Retailers
1999	30 350	14
2000	31 751	13
2001	33 614	13
2002	40 071	8
2003	51 535	6
2004	62 505	5
2005	68 866	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers 1999-2005.

Jak wynika z zestawienia, TESCO – dzięki ponadprzeciętnej dynamice sprzedaży – zajmowało w kolejnych latach coraz wyższą pozycję w zestawieniu.

Umiejscynarodowienie działalności TESCO rozpoczęło się dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, od wejścia na rynek francuski (w roku 1993). Szczegółową charakterystykę procesu umiejscynarodowienia przedstawiają dane w tabeli 18.

Obserwując proces ekspansji zagranicznej Tesco, można stwierdzić, że podobieństwo ekonomiczno-kulturowe rynków oraz bliskość geograficzna nie były podstawowymi kryteriami wyboru. Tesco prowadzi działalność (poza rynkiem macierzystym i pobliskimi: irlandzkim i francuskim) głównie w dwóch regionach: Europie Środkowej oraz Azji. W zdecydowanej większości wypadków są to rynki w stadium wzrostu.

Tesco zasadniczo unikało rynków dojrzałych, charakteryzujących się stabilną strukturą podmiotową, gdzie najczęściej natężenie walki konkurencyjnej jest bardzo duże.

Tabela 18. Analiza podobieństwa krajów inwestowania TESCO

Rok	Kraj	Podobieństwo	Rok	Kraj	Podobieństwo	Rok	Kraj	Podobieństwo
1993	Francja	1,243807	1997	Irlandia	0,353396	2003	Japonia	1,874821
1994	Węgry	1,086824	1998	Tajlandia	3,639294	2003	Turcja	3,029202
1995	Polska	1,882666	1999	Korea Południowa	3,188078	2004	Chiny	3,667274
1996	Czechy	1,164702	2000	Tajwan	2,641471	–	–	–
1996	Słowacja	3,251291	2002	Malezja	3,854761	–	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.tescocorporate.com.

IKEA Group

IKEA Group jest szwedzkim przedsiębiorstwem działającym od 1943 roku, prowadzącym sprzedaż artykułów wyposażenia wnętrz poprzez jeden format – sklep specjalistyczny. Sieć IKEA obejmuje 257 sklepów, z czego 228 to sklepy własne, pozostałe 29 działają w systemie franchisingowym (16 sklepów – 6,2% ogółu – zlokalizowanych jest w Szwecji). W 2007 roku udział obrotów zagranicznych w obrotach ogółem wynosił 92%. W tabeli 19 zestawiono wartość przychodów IKEA w latach 1999-2005 oraz miejsce w rankingu największych detalistów w tym okresie.

Tabela 19. Przychody ze sprzedaży IKEA w latach 1999-2005

Rok	Przychody (w mln dol. USA)	Miejsce w rankingu Top Global Retailers
1999	8 477	66
2000	8 455	69
2001	10 359	53
2002	10 033	54
2003	12 118	50
2004	14 511	44
2005	18 825	35

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers 1999-2005.

Na podstawie danych można stwierdzić, że obroty IKEA rosły w latach 1999-2005 szybciej niż przeciętnie, w efekcie przedsiębiorstwo zajmowało coraz lepszą pozycję w rankingu największych detalistów. Jeśli chodzi o proces internacjonalizacji, to w lipcu 2007 roku IKEA była obecna w 35 krajach świata⁷⁷, przy czym w 24 miała własne sklepy (obecność na pozostałych rynkach jest realizowana w systemie franchisingowym). W analizie podobieństwa krajów wzięto pod uwagę wyłącznie te rynki narodowe, w których IKEA zastosowała metodę rozwoju wewnętrznego (organicznego), czyli ponosi pełne ryzyko umiędzynarodowienia. Przeanalizowano 23 kolejne kraje, na rynki których IKEA wchodziła w ciągu 43 lat. Analiza dla IKEA została zawarta w tabeli 20.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że model wyboru krajów ekspansji zaproponowany przez N. Alexandra i H. Myers potwierdza się w przypadku IKEA. Pierwsze były wejścia na rynki krajów bardzo podobnych i jednocześnie bardzo bliskich.

⁷⁷ www.ikea-group.ikea.com.

Tabela 20. Analiza podobieństwa krajów inwestowania IKEA

Rok	Kraj	Podobieństwo	Rok	Kraj	Podobieństwo	Rok	Kraj	Podobieństwo
1963	Norwegia	0,390953	1983	Francja	1,706656	1995	Słowacja	6,675201
1969	Dania	0,156205	1984	Belgia	1,876796	1996	Finlandia	0,398977
1973	Szwajcaria	1,967129	1985	Stany Zjednoczone	1,786041	1996	Hiszpania	1,639314
1974	Niemcy	1,772995	1987	Wielka Brytania	1,622245	1998	Chiny	4,366499
1976	Kanada	1,044857	1989	Włochy	2,265256	2000	Rosja	3,530052
1977	Austria	2,792169	1990	Węgry	3,773627	2004	Portugalia	2,774526
1978	Holandia	0,205223	1991	Czechy	2,044310	2006	Japonia	4,493262
1981	Australia	1,504462	1991	Polska	3,199865	–	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.ikea-group.ikea.com.

Odległość geograficzna nie została uwzględniona w analizie podobieństwa krajów, jest jednak, w związku z koniecznością realizacji silnie kosztotwórczej funkcji fizycznej dystrybucji, bardzo istotna. Na kolejnym etapie nastąpiły wejścia do krajów umiarkowanie podobnych i coraz bardziej odległych – już w 1976 roku IKEA dokonała ekspansji transkontynentalnej – do Kanady (zwraca uwagę duże podobieństwo rynku kanadyjskiego do szwedzkiego – najwyższe po krajach skandynawskich i Holandii). Wreszcie trzecią grupę krajów ekspansji stanowią kraje mało podobne (podobieństwo > 3): Chiny, Rosja, Japonia i jednocześnie bardzo odległe. Ich atrakcyjność wynika jednak z dużego potencjału sprzedażowego.

INDITEX Group

Hiszpańskie Inditex Group wyspecjalizowane w sprzedaży artykułów mody (ma osiem sieci sklepów specjalistycznych, między innymi sieć ZARA oraz własne zakłady produkcyjne i jednostki projektowe) rozpoczęło działalność w 1975 roku. W roku 2005 było obecne w 56 krajach świata. Poza granicami Hiszpanii Inditex realizował 56,9% sprzedaży. Całkowita liczba sklepów wynosiła 2692, w tym 2382 własne i 310 w systemie franchisingowym. Te pierwsze generowały 89% sprzedaży, a drugie – 11%. W badanym okresie Inditex zanotował bardzo wysoką dynamikę sprzedaży – znacznie przewyższającą średnią. Na liście największych detali- stów świata jest notowany od 2001 roku – szczegółowe dane zostały zawarte w tabeli 21.

**Tabela 21. Przychody ze sprzedaży INDITEX Group
w latach 1999-2005**

Rok	Przychody (w mln dol. USA)	Miejsce w rankingu Top Global Retailers
1999	1 032	–
2000	1 566	–
2001	2 464	196
2002	3 585	140
2003	4 930	120
2004	6 744	102
2005	8 250	85

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers 1999-2005 oraz www.inditex.com.

Proces internacjonalizacji rozpoczął się w Grupie Inditex w 1988 roku od wejścia na rynek sąsiedniej Portugalii. Dane dotyczące kolejnych wejść na rynki zagraniczne zostały przedstawione w tabeli 22.

Tabela 22. Analiza podobieństwa krajów inwestowania INDITEX Group

Rok	Kraj	Podobieństwo	Rok	Kraj	Podobieństwo	Rok	Kraj	Podobieństwo
1988	Portugalia	0,447299	1999	Polska	0,540251	2002	Szwajcaria	1,055344
1989	Stany Zjednoczone	1,650845	1999	Arabia Saudyjska	b.d.	2003	Rosja	0,876196
1990	Francja	0,211059	1999	Bahrajn	0,393307	2003	Slowacja	2,999148
1992	Meksyk	1,137496	1999	Kanada	0,902111	2003	Slowenia	0,537723
1993	Grecja	0,367625	1999	Brazylia	0,745573	2003	Malezja	1,934250
1994	Belgia	0,363462	1999	Chile	0,786222	2004	Hongkong	1,189485
1994	Szwecja	1,639314	1999	Urugwaj	0,599462	2004	Maroko	b.d.
1995	Malta	0,138363	2000	Austria	1,367381	2004	Estonia	0,510167
1996	Cypr		2000	Dania	1,943827	2004	Łotwa	b.d.
1997	Norwegia	1,563325	2000	Katar	b.d.	2004	Rumunia	1,09728
1997	Izrael	0,643211	2000	Andorra	b.d.	2004	Węgry	1,384020
1998	Argentyna	0,388281	2001	Puerto Rico	b.d.	2004	Litwa	b.d.
1998	Japonia	1,173612	2001	Jordania	b.d.	2004	Panama	b.d.
1998	Wielka Brytania	1,541082	2001	Irlandia	1,619759	2005	Monako	b.d.
1998	Wenezuela	b.d.	2001	Islandia	b.d.	2005	Indonezja	b.d.
1998	Liban	b.d.	2001	Luxemburg	3,756958	2005	Tajlandia	1,128474
1998	Zjednoczone	b.d.	2001	Czechy	0,259534	2005	Filipiny	b.d.
	Emiraty Arabskie		2001	Włochy	0,608414	2005	Kostaryka	b.d.
1998	Kuwejt	0,539491	2002	Salwador	b.d.	2006	Serbia	b.d.
1998	Turcja	0,740598	2002	Finlandia	0,541687	2006	Chiny	2,251686
1999	Holandia	1,029528	2002	Dominikana	b.d.	2006	Tunezja	b.d.
1999	Niemcy	0,611306	2002	Singapur	1,801324	–	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.inditex.com.

Na podstawie analizy historii internacjonalizacji Inditex można sformułować trzy wnioski. Po pierwsze skala liczby nowych wejść jest znacząco wyższa w porównaniu z operatorami formatów wielkopowierzchniowych, co wynika ze skali inwestycji. W przypadku sklepów sieci należących do Inditex najczęściej działalność jest prowadzona na własne ryzyko i rachunek, ale w dzierżawionym obiekcie (bardzo często w centrum handlowym). Po drugie nie widać wyraźnego zróżnicowania podobieństwa krajów, do których Inditex wchodził na początku i później. Po trzecie zwraca uwagę, że podobnie jak w przypadku francuskiego Carrefour, zróżnicowanie podobieństwa Hiszpanii i kolejnych krajów ekspansji Inditexu jest relatywnie niewielkie, co może stanowić o skuteczności procesu internacjonalizacji.

Reasumując, należy stwierdzić, że następuje wzrost przestrzennego zasięgu działania największych przedsiębiorstw handlu detalicznego, a w szczególności wzrost ich międzynarodowego zaangażowania. Jeśli chodzi o generalne kierunki ekspansji, to biorąc pod uwagę działalność 200 największych detalistów świata, były one bardzo zróżnicowane (przedsiębiorstwa te były obecne w latach 1999-2005 w 145 krajach świata). Najczęściej wybieranym kierunkiem była Europa, na terenie której wejścia następowały głównie do następujących krajów: Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Francji, Włoch, Polski, Czech, Niemiec i Belgii. Jednocześnie najbardziej ekspansywne okazały się przedsiębiorstwa europejskie. Analiza kierunków geograficznych ekspansji poszczególnych podmiotów prowadzona na podstawie danych aktualnie ilustrujących zjawisko wzrostu przedsiębiorstw w wymiarze przestrzennym wskazuje, że preferowane kierunki ekspansji geograficznej zmieniają się wraz ze zmianą czynników określających dostępność i atrakcyjność poszczególnych rynków⁷⁸ oraz ze zmianą nastawienia przedsiębiorstwa do procesu internacjonalizacji. Niemal we wszystkich przebadanych wypadkach pierwsze wejście odbyło się na rynek kraju bardzo bliskiego i podobnego. Natomiast jeśli chodzi o kolejne wejścia, to przedsiębiorstwa, w których proces internacjonalizacji rozpoczął się wcześniej (lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte poprzedniego wieku) stosowały metodę koncentrycznego wzrostu zasięgu przestrzennego, budując w ten sposób zasoby wiedzy, pozwalające na ekspansję na rynkach bardziej odległych. Przedsiębiorstwa, które rozpoczęły umiędzynarodowienie później (lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte) stosowały metodę ekspansji globalnej, poprzez wejścia na rynki bardzo od siebie odległe i mało podobne, ale reprezentujące znaczny potencjał sprzedaży. Przykład Wal-Mart pokazuje, że brak wystarczającego doświadczenia w połączeniu z niesprzyjającymi warunkami w danym kraju

⁷⁸ Z analizy procesu internacjonalizacji brytyjskich detalistów prowadzonej na podstawie danych obejmujących lata 1960-1993 wynika, że najbardziej preferowany w tym okresie kraj to Stany Zjednoczone (bliskość kulturowa) S. Burt, *Retail Internationalisation: Evolution of Theory and Practice*, w: *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Pitman Publishing, London 1995, s. 62.

(rynek w stadium dojrzałości o wysokim natężeniu walki konkurencyjnej) może spowodować niepowodzenie w procesie internacjonalizacji. Prawdopodobnie ta dotyczy przedsiębiorstw sprzedających dobra FMCG. W przypadku przedsiębiorstwa Inditex ekspansja globalna okazała się bardzo skuteczna, głównie dzięki wysoce kodyfikowalnemu (poprzez markę produktów) formatowi sklepu. Warto dodać, że jeśli oceniać poziom umiędzynarodowienia poprzez pryzmat liczby krajów prowadzenia działalności, to najwyższy jest odnotowywany w przypadku przedsiębiorstw oferujących produkty wybieralne. Uzasadnieniem tego jest mniejsza skala inwestycji, niezbędna do skutecznego prowadzenia działalności na rynku zagranicznym, wynikająca z jednej strony z charakterystyki formatów, w jakich oferowane mogą być produkty wybieralne (między innymi mniejszej powierzchni sprzedażowej, możliwości prowadzenia ekspansji poprzez metody kontraktowe, takie jak licencja lub franchising). Z drugiej strony, w przypadku produktów wybieralnych promień obszaru obsługi punktu sprzedaży może być większy, dzięki czemu sieć o mniejszej (w porównaniu z formami zorientowanymi na FMCG) liczbie punktów może mieć ogólnokrajowy zasięg.

4. Wzrost przedsiębiorstwa handlu detalicznego w wymiarze produktowym

4.1. Istota produktu przedsiębiorstwa handlu detalicznego

Za punkt wyjścia w definiowaniu produktu handlu detalicznego posłuży definicja sformułowana na gruncie marketingu, według której produktem jest to, co można zaoferować w celu zaspokojenia potrzeby lub pragnienia¹. Jej zaletą jest uniwersalizm, czyli możliwość zastosowania w przypadku każdego przedsiębiorstwa i sektora. Ogólny charakter tej definicji wskazuje jednak na konieczność jej rozwinięcia w celu sprecyzowania natury produktu w sektorze handlu detalicznego. Produkt, będący elementem określającym przynależność sektorową jest jednocześnie – w podejściu marketingowym – elementem zestawu instrumentów marketingowych. Jako taki jest w odniesieniu do przedsiębiorstwa handlu detalicznego najczęściej utożsamiany z towarem, a ściślej z asortymentem definiowanym w kategoriach jakości, głębokości i szerokości, ekskluzywności oraz kompatybilności². Takie podejście nie wyczerpuje jednak *definiendum*. Przyjmując za punkt wyjścia omawiane wcześniej podstawowe teorie handlu: teorię usługową A. Wakara i teorię funkcjonalną Z. Zakrzewskiego, należy stwierdzić, że produkt handlu ma charakter usługowy, przy czym podstawą świadczenia usługi jest zestaw towarów, czyli oferta asortymentowa. Oznacza to, że produktem sfery handlu detalicznego jest usługa konstruowana na bazie produktu materialnego (lub takiego, któremu postać materialną można nadać), pochodzącego spoza sektora handlu. Zasadniczo właśnie element usługowy stanowi wartość dodaną generowaną przez przedsiębiorstwo handlu detalicznego³. Na element usługowy określana jest cena w postaci

¹ P. Kotler, *Marketing*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 7.

² R. Cox, P. Brittain, *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, PWE, Warszawa 2000, s. 153, B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 146, M. Sullivan, D. Adcock, *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 107-109.

³ J. Dawson, *Viewpoint: Retailer Power, Manufacturer Power, Competition and Some Questions of Economic Analysis*, „International Journal of Retail & Distribution Management” vol. 28, 2000, no. 1, s. 5-6.

marży. Produkt ten jest adresowany do dwóch grup odbiorców: podstawową, tradycyjną grupę nabywców stanowią konsumenci, drugą grupę odbiorców tworzą producenci⁴. Istotą produktu przedsiębiorstwa handlu detalicznego (czyli usługi) jest w obu wypadkach dostęp, który można analizować w kategoriach relacji⁵. W odniesieniu do klientów indywidualnych przedsiębiorstwo handlu detalicznego oferuje dostęp do dóbr wytwarzanych w różnorodnych sektorach, czyli oferuje w jednym miejscu wiązkę relacji przedsiębiorstwa handlu detalicznego z producentami (najczęściej licznymi, choć nie jest to warunek konieczny). Jeśli chodzi o producentów, przedsiębiorstwo handlowe oferuje dostęp do konsumentów w postaci wiązki relacji z indywidualnymi nabywcami. Innymi słowy, można powiedzieć, że istota produktu handlowego sprowadza się do oferowania użyteczności w postaci dostępu do wytwórców (w przypadku producenta – dostępu do konsumentów), których produkty składają się na ofertę, występującą w dogodnej dla klienta konfiguracji, miejscu, czasie, ilości oraz na dogodnych dla klienta warunkach obsługi i płatności (dogodność należy w ostatnim wypadku traktować jako rezultat sytuacji konkurencyjnej w sektorze – liczby uczestników i natężenia walki konkurencyjnej). Dzięki temu nabywca uzyskuje możliwość obniżenia kosztów nabywania (w przypadku producentów – zbywania) dóbr, na które składają się:

- koszty fizycznego dostępu do produktów (w wymiarze ekonomicznym i czasoprzestrzennym),
- koszty podejmowania decyzji (pozyskania informacji o alternatywnych ofertach i ich oceny) i ryzyka transakcji,
- koszty realizacji zakupu (określone poziomem cen i warunkami nabywania – czas dokonywania zakupów – indywidualny i zagregowany dla wszystkich towarów nabywanych przez danego klienta, warunki płatności),
- koszty pozakupowe (koszty zwrotu towaru i obsługi reklamacji).

Produkt oferowany konsumentom zaspokaja wiele różnorodnych potrzeb, które można podzielić na dwie główne grupy: pierwszą tworzą potrzeby związane z posiadaniem dóbr (o różnej randze w hierarchii potrzeb) – dzięki handlowi konsument zyskuje dostęp do dóbr (co nie jest jeszcze niczym unikatowym, ponieważ producent może także oferować dostęp do swoich produktów), którego cechą jest atrakcyjna dla klienta konfiguracja (dobór) asortymentu i warunków ich oferowania. Właśnie z warunkami dostępu związana jest druga grupa potrzeb konsumentów, są one w dużym zakresie autonomiczne w stosunku do oferty towarów (aczkolwiek występuje między nimi sprzężenie zwrotne). Sposób oferowania produktów mate-

⁴ J. Dietl, *Handel we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 1991, s. 11.

⁵ B. Borsiak, *Tworzenie portfela produktów w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, w: *Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości*, red. J. Kall, B. Sojkin, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 200.

rialnych pozwala na zaspokajanie takich potrzeb, jak: potrzeby społeczne (związane z kontaktowaniem się z innymi ludźmi, możliwością budowania relacji międzyludzkich, poczuciem przynależności do grupy i budowaniem w niej pozycji), potrzeby estetyczne (przebywanie w miejscu zaaranżowanym w sposób atrakcyjny wizualnie), potrzeby edukacyjne (poznawanie nowych wzorców konsumpcji, innowacyjnych produktów i ich zastosowań), potrzeby związane ze spędzaniem czasu wolnego (na zakupach jako takich lub na korzystaniu z pakietu „rozrywkowego”, szczególnie rozwijanego w centrach handlowych – wystawy, pokazy, konkursy itd.).

Z punktu widzenia producentów produktem jest usługa dostępu do ostatecznych nabywców, czyli możliwość wykorzystania relacji jakie przedsiębiorstwo handlowe tworzy z konsumentami. Jest to usługa mająca wymierną wartość i cenę – usługa uhandlowienia, która oznacza zapewnienie dostępu produktu do miejsca, gdzie nabywca indywidualny dokonuje zakupu w celu konsumpcji, czyli realizowany jest kluczowy element procesu reprodukcji: zamiana produktu na pieniądze. Rozważania dotyczące struktury produktu handlu detalicznego z punktu widzenia dostawców należy prowadzić w kategoriach celów, jakie producenci mogą realizować poprzez przedsiębiorstwa handlu detalicznego. Są to:

- realizacja sprzedaży jako elementu procesu reprodukcji (w szczególności sprzedaż realizowana w małych partiach) jako wyraz funkcji dystrybucyjnej handlu,
- zapewnienie atrakcyjnej (z punktu widzenia klienta) konfiguracji oferty, co pozwala na realizację sprzedaży (ma to znaczenie głównie dla producentów dóbr uzupełniających, które nie mogłyby samodzielnie stanowić atrakcyjnej oferty),
- działania promocyjne (poprzez instrumenty promocji wykorzystywane przez producenta, a możliwe do zastosowania w sklepie – por. tzw. *field marketing*, oraz poprzez instrumenty promocji wykorzystywane przez detalistę),
- budowanie wizerunku,
- obsługa fizycznej dystrybucji produktów,
- pozyskiwanie informacji o zachowaniach konsumentów.

Produkt handlu detalicznego, rozumiany jako usługa, ma naturę bardzo złożoną (jeśli rozważać go strukturalnie) – jest definiowany poprzez wiele elementów składowych, takich jak: postać asortymentu (w rozumieniu wymiarów: głębokości i szerokości oraz kryteriów jego tworzenia) i warunki jego oferowania, czyli:

- sposób dostarczenia towarów klientowi,
- sposób dotarcia do klienta z ofertą,
- wielkość i sposób zorganizowania (zaaranżowania) punktu sprzedaży,
- metoda obsługi klienta w punkcie sprzedaży (tradycyjna, preselekcja, samoobsługa),

- poziom cen,
- formy płatności,
- godziny otwarcia (dostępność czasowa),
- lokalizacja (dostępność przestrzenna),
- zakres oferowanych usług⁶ (doradztwo, zamawianie, pakowanie itd.).

Duża złożoność produktu handlu powoduje, że biorąc pod uwagę rzeczywiste transakcje zawierane przez przedsiębiorstwo handlowe z klientami, jest on bardzo silnie zindywidualizowany, co zresztą jest typowe dla produktu usługowego. Z drugiej jednak strony niezbędne jest zapewnienie masowego (i jednocześnie ekonomicznego) dostępu do dóbr, co skłania przedsiębiorstwa handlowe do standaryzacji produktu. Zagregowanym i zestandaryzowanym desygnatem produktu – usługi przedsiębiorstwa handlu detalicznego – jest format punktu sprzedaży detalicznej⁷. Pojęcie „format” oznacza określony sposób prowadzenia sprzedaży detalicznej zarówno w postaci stacjonarnej, jak i niestacjonarnej. Cechami konstytuującymi format punktu sprzedaży są:

- asortyment,
- sposób przedstawienia oferty klientowi (pośredni-bezpośredni),
- sposób dostarczenia klientowi zakupionych towarów,
- wykorzystywane czynniki wytwórcze i sposób ich zorganizowania,
- zakres świadczonych usług handlowych.

Węższym pojęciem jest format sklepu⁸, który definiuje i jednocześnie jest definiowany poprzez następujące elementy:

- asortyment,
- wielkość powierzchni sprzedażowej,

⁶ W tym wypadku pojęcie „usługa” ma zasadniczo węższe znaczenie i stanowi nawiązanie do kategorii usług wolnych i związanych zaproponowanej przez A. Wakara.

⁷ J. Dietl używa pojęcia „forma handlu detalicznego” (J. Dietl, *Handel we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 1991, s. 31), H. Szulce używa tego samego pojęcia w znacznie szerszym znaczeniu, stosując je zarówno do przedsiębiorstw handlu detalicznego, jak i punktów sprzedaży detalicznej i form ich koncentracji (H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998, s. 78), J. Chwałek używa pojęcia „rodzaje punktów sprzedaży detalicznej” (J. Chwałek, *Nowoczesny sklep*, WSiP, Warszawa 1993, s. 117).

⁸ Traktowany synonimicznie z pojęciem typ, rodzaj sklepu. Pojęcie „rodzaj sklepu” stosuje J. Dietl (*Handel*, s. 32), pojęcia „typ sklepu” używa H. Szulce (*Struktury*, s. 81) oraz U. Kałużna-Drewinska, B. Iwankiewicz-Rak (*Marketing w handlu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 169). Termin „format” został przyjęty ze względu na literaturę anglosaską, w której zasadniczo nie ma zamienników. Pojęcia „format sklepu” używa także T. Domański, traktując go synonimicznie z „formułą dystrybucji” powszechnie stosowaną we Francji (*Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 12), J. Kall (*Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 117).

- metoda obsługi,
- lokalizacja,
- poziom cen,
- zakres świadczonych usług handlowych.

Pojęcie formatu punktu sprzedaży detalicznej można także analizować na gruncie koncepcji *knowledge based management*, gdzie zasadniczo można go potraktować jako efekt skumulowanej wiedzy przedsiębiorstwa. Rozważając to ujęcie bardziej szczegółowo, format powinien być analizowany na dwóch poziomach⁹:

- poziomie elementów strukturalnych (wyżej wymienionych) dających się obserwować, czyli niejako zewnętrznych, tworzących postać produktu przedsiębiorstwa handlu detalicznego – w ujęciu rezultatowym,
- poziomie technologii (w ujęciu procesowym), co oznacza, że format tworzy technologia handlu detalicznego, określająca systemy, metody, procedury pozwalające formatowi funkcjonować; jest to element wiedzy przedsiębiorstwa, bardzo często niezwerbalizowany i niedający się obserwować z zewnątrz; ma on jednak zasadnicze znaczenie przy tworzeniu przez przedsiębiorstwo sieci opartej na określonym koncepcie formatu; w tym ujęciu format jest zasadniczo trudny do imitacji, szczególnie wtedy, gdy zaistnienie formatu możliwe jest tylko w dużej skali, czyli musi być realizowane poprzez sieć punktów sprzedaży, a nie pojedyncze sklepy; do takich formatów należy zaliczyć wszystkie te, które są zorientowane na sprzedaż produktów szybkorotujących (tzw. niewybieralnych), funkcjonowanie tych formatów opiera się na wysokiej sprawności logistycznej (dającej z jednej strony kompletność asortymentu, z drugiej – wysokie tempo rotacji), co jest o tyle trudne, że dotyczy wielu tysięcy pozycji asortymentowych, oraz na traktowaniu polityki cenowej jako istotnego narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej.

Wielość cech konstytutywnych powoduje, że tak w przypadku formatu punktu sprzedaży detalicznej, jak i formatu sklepu można wymienić bardzo liczne ich rodzaje – zarówno obecnie działających, jak i potencjalnych. Kwestia ta zostanie szczegółowo omówiona w następnym punkcie.

4.2. Typologia formatów w handlu detalicznym

Liczba klas formatów punktu sprzedaży detalicznej, a także sklepu, jaką teoretycznie dałoby się wyróżnić, jest iloczynem liczby wartości wszystkich zmiennych

⁹ A.C. Inkpen, A. Dinur, *Knowledge Management Processes and International Joint Ventures*, „Organization Science” vol. 9, 1998, no. 4, s. 456.

uwzględnionych w schemacie klasyfikacyjnym¹⁰. Zasadność ich wyróżniania jest jednak niska, ponieważ cechy konstytutywne formatu (zmienne) są ze sobą w różnym stopniu skorelowane, co oznacza, że nie wszystkie, teoretycznie możliwe, kombinacje są praktycznie wykonalne. Daje się to szczególnie obserwować w przypadku formatów sklepowych. Relatywnie silnie dodatnia korelacja¹¹ występuje między liczbą pozycji asortymentowych i wielkością powierzchni sprzedażowej (większa liczba pozycji asortymentowych wymaga większej powierzchni). Jest to dość prosta zależność, związana z materialnym charakterem dóbr oferowanych na sprzedaż w handlu. Podobnie relatywnie prosta jest zależność (mająca ekonomiczne uzasadnienie) między zakresem świadczonych usług i poziomem cen: szerszy zakres usług uzasadnia wyższy poziom cen i odwrotnie. Niektóre zależności nie są niestety jednoznaczne. Wzrost powierzchni sprzedażowej jest często związany z niższym poziomem cen (zwiększenie siły grawitacji sklepu ma wywołać efekt większej liczby klientów, co jest stosowane tym częściej, im większa jest liczba klientów cenowrażliwych). Prawidłowość ta ujawnia się, gdy unikatowość asortymentu (i oferowanych w jego ramach towarów) jest niska. Im bardziej asortyment stanowi wyróżnik sklepu, dając efekt niskiej substytucji (przede wszystkim poprzez siłę marki), tym częściej możliwe jest stosowanie wysokich cen przy dużych powierzchniach sprzedażowych.

Biorąc zatem pod uwagę wielość wyróżnionych cech konstytutywnych formatu, różnorodny charakter¹² zmiennych opisujących te cechy, brak praktycznej przydatności niektórych teoretycznie możliwych kombinacji zmiennych (brak możliwości praktycznego zastosowania niektórych konfiguracji zmiennych cech konstytutywnych¹³ ze względu na ich skorelowany charakter), można stwierdzić, że przydatność klasyfikacji jest niska, natomiast uzasadnione jest przeprowadzenie typologii.

¹⁰ Pewną propozycję w tym zakresie przedstawia J. Chwałek, przyjmując założenia dotyczące liczby cech konstytutywnych formatu punktu sprzedaży – zmiennych schematu klasyfikacyjnego – 7 i ich wartości – 3, otrzymuje $3 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 3 \cdot 3 = 2187$ teoretycznie możliwych klas, czyli formatów. (J. Chwałek, *Nowoczesny sklep*, s. 116).

¹¹ Analizowana przy założeniu tożsamości asortymentu ze względu na przynależność branżową.

¹² Metoda obsługi, lokalizacja, grupy produktów reprezentowane w asortymencie są cechami opisywanymi za pomocą zmiennych nominalnych, szerokość i głębokość asortymentu, zakres świadczonych usług, poziom cen – zmiennych porządkowych, wielkość powierzchni sprzedażowej, liczba pozycji asortymentowych – zmiennych ilorazowych.

¹³ Jako przykłady można wymienić: sklep o powierzchni 1500 m², samoobsługowy, oferujący wyroby jubilerskie lub sklep o powierzchni 15 m² z szerokim i głębokim asortymentem artykułów spożywczych, szerokim zakresem świadczonych usług, wysokim poziomem cen, samoobsługą i lokalizacją w obrębie galerii handlowej.

Typ jest definiowany jako uznana za bardziej istotną od innych specjalna wartość zmiennej lub konfiguracja zmiennych¹⁴. Miano typów punktów sprzedaży detalicznej (tutaj nazywanych formatami) otrzymują te konfiguracje zmiennych, które charakteryzują się posiadaniem wielu desygnatów (kryterium ilościowe). Zasadne w tym wypadku jest posługiwanie się raczej typologicznym pojęciem grupy, składającej się z jednostek nieidentycznych, ale spełniających określone kryteria (ilościowe – zdefiniowane przedziałem wartości, lub jakościowe – opisowo). Poszczególne formaty nie są wewnętrznie jednolite (szczególnie, jeśli wziąć pod uwagę te same formaty w różnych krajach), choć wykazują bardzo dużo cech wspólnych¹⁵. Ich niejednorodność wynika z uwarunkowanej czynnikami naturalnymi (klimat, ukształtowanie terenu, dostępność gruntów pod budowę), infrastrukturalno-przestrzennymi (sieć dróg, w tym autostrad, typ i gęstość zabudowy miejskiej i wiejskiej), polityczno-prawnymi (regulacje dotyczące działalności gospodarczej, w szczególności działalności handlowej), ekonomicznymi (warunki inwestowania, siła nabywcza ludności), demograficznymi (liczba i struktura ludności), społecznymi (poziom wykształcenia, styl życia i model konsumpcji), technologicznymi (dostępność technologii) ewolucji handlu w poszczególnych krajach. Ponadto trudność w określaniu typów formatów punktów sprzedaży wynika z dynamicznego ich charakteru (formaty ulegają zmianom dostosowawczym nie tylko w przestrzeni – są wyrazem dopasowania do warunków poszczególnych rynków, ale także w czasie). Należy także zwrócić uwagę na to, że granice pomiędzy formatami nie są zbyt ostre, co wynika z ich ewolucyjnego charakteru – nowe formaty często powstają jako modyfikacje już istniejących.

Typologie spotykane w literaturze różnią się stopniem szczegółowości. Jedną z najbardziej rozbudowanych na gruncie literatury polskiej zaproponował J. Chwałek, który wyodrębnił pięć rodzin typów (por. tabela 23). Typologia ta jest oparta na sześciu cechach: wielkość powierzchni sprzedażowej, asortyment, lokalizacja, metoda obsługi, poziom cen, zakres świadczonych usług handlowych (wolnych i związanych)¹⁶.

Z pewnością walorem koncepcji J. Chwałka jest charakterystyka wielu typów i ich logiczne uporządkowanie. Przyjmując jednak obecny stan sektora handlu detalicznego w typologii tej występują kategorie, które mają bardzo małe znaczenie praktyczne (dotyczy to takich formatów, jak: bazar, minisam, sam, supereta). Ponadto J. Chwałek skupił się na stacjonarnych formach handlu, w sposób szczególny uwzględniając formaty sklepowe.

Rozwinięciem typologii J. Chwałka (szczególnie w części dotyczącej formatów pozasklepowych) jest podział jednostek handlu detalicznego zaproponowany przez

¹⁴ S. Nowak, *Metodologia nauk społecznych*, PWN, Warszawa 1985, s. 161.

¹⁵ T. Domański, *Strategie marketingowe*, s. 12.

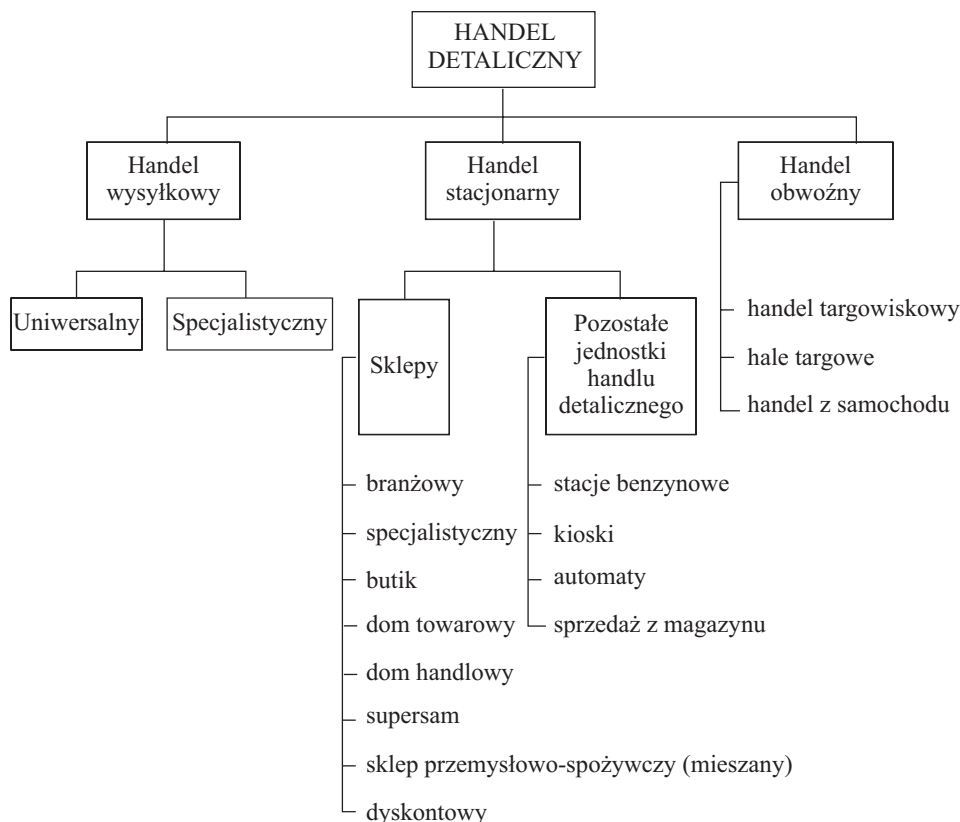
¹⁶ J. Chwałek, *Nowoczesny sklep*, s. 118-119.

Tabela 23. Typy formatów punktów sprzedaży detalicznej

Typy podstawowe	Odmiany lub rodzaje uzupełniające
Sklepy z rozwiniętą obsługą	
Sklep specjalistyczny (branżowy)	Salon specjalistyczny Butik Bazar Delikatesy Trafika
Drug-store	
Powszechne sklepy samoobsługowe	
Minisam Sam Supereta	
Supermarket	Convenience store Sklep dyskontowy Up-scale supermarket
Uniwersalne wielkopowierzchniowe sklepy samoobsługowe	
Uniwersam	
Hipermarket	3d-store Combination store Warehouse store Supercenter Superstore
Domy towarowe i handlowe	
Uniwersalny Dom Towarowy	
Powszechny dom towarowy Problemowy dom handlowy	Basement store Shop-in-the-shop Rack-jobbing Depot
Sklepy z pogranicza innych form handlu	
Hurtowo-detaliczny Cash&carry Catalogue showroom Phone-in-drive-in-store Sklepobus samoobsługowy	

Źródło: J. Chwałek, *Nowoczesny sklep*, WSiP, Warszawa 1993, s. 117.

M. Sławińską (rysunek 21). W typologii tej wskazano także na wybrane formaty sklepowe, ale bez dalszego ich uporządkowania.



Rys. 21. Podział jednostek handlu detalicznego

Źródło: M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 50

Według T. Domańskiego podstawowymi kryteriami typologii formuły dystrybucji, wykorzystywanymi przez europejskie sieci handlowe, są: wielkość powierzchni sprzedażowej, liczba oferowanych artykułów, liczba artykułów żywnościowych, marża (w wyrażeniu procentowym), udział artykułów nieżywnościowych w całkowitym obrocie oraz udział kosztów zatrudnienia w obrocie sklepu¹⁷.

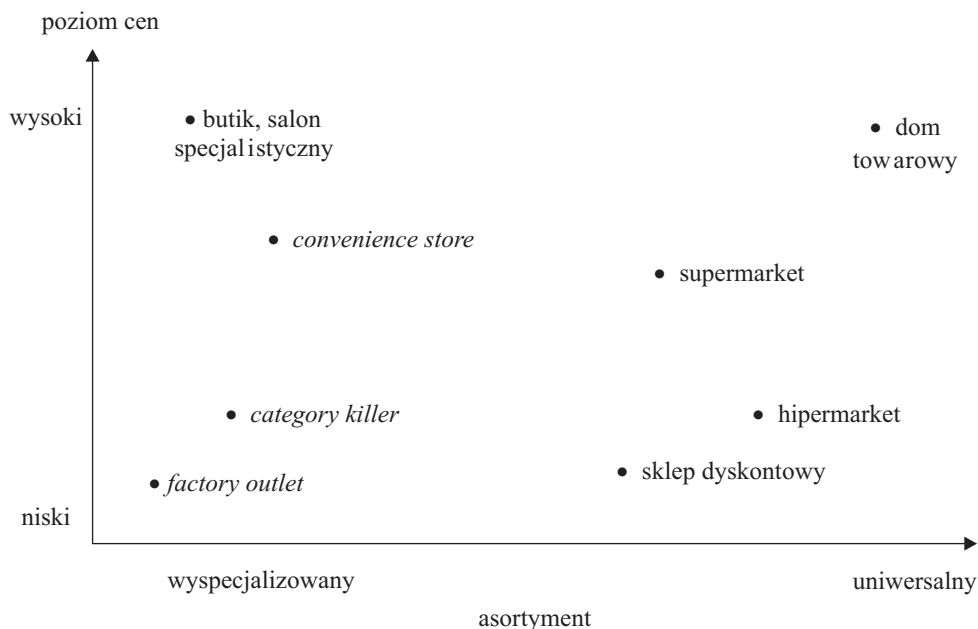
Próba własnej typologii formatów handlu detalicznego została przeprowadzona na bazie typologii opartych na następujących kryteriach:

- szerokość asortymentu,
- poziom cen jako efekt poziomu marż,
- wielkość powierzchni sprzedażowej.

¹⁷ T. Domański, *Strategie marketingowe*, s. 12-13.

Najpierw podjęto próbę wyodrębnienia typów, przyjmując pary kryteriów: asortyment i poziom cen oraz asortyment i wielkość powierzchni sprzedażowej

Rysunek 22 przedstawia typologię formatów wyodrębnionych ze względu na pierwszą parę kryteriów.



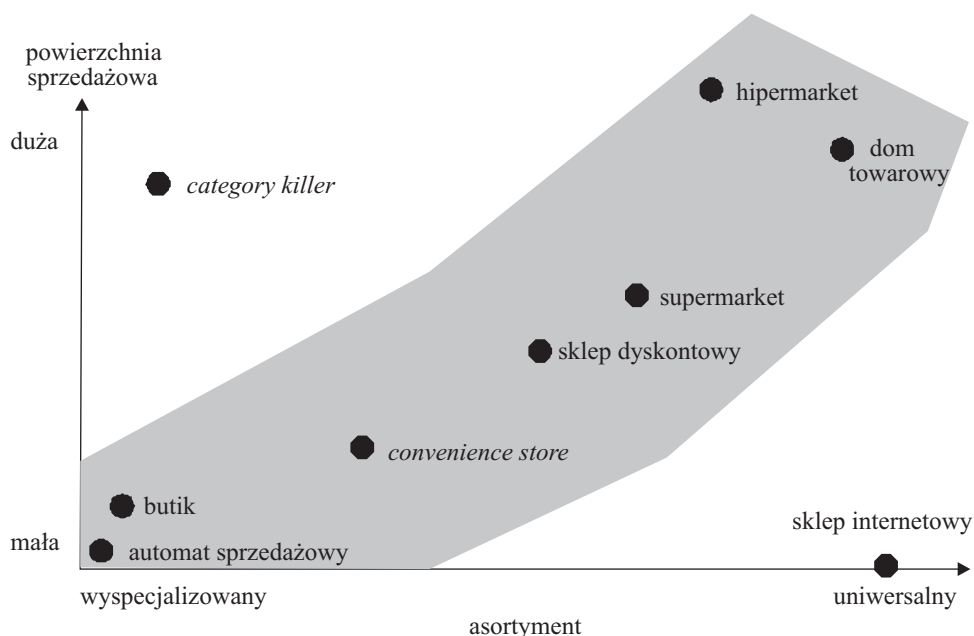
Rys. 22. Typologia formatów według szerokości asortymentu i poziomu cen

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 23 prezentuje propozycję typologii na podstawie drugiej pary kryteriów.

W obu wypadkach uwzględniono tylko niektóre znane formaty. Przydatność tych typologii wydaje się ograniczona, między innymi ze względu na trudność w kwantyfikacji zmiennych.

Kolejna propozycja typologii uwzględnia dotychczasowy dorobek w tej dziedzinie oraz formaty współcześnie występujące najczęściej w praktyce gospodarczej i uwzględniane w zestawieniach statystycznych. Kryteria jakie zostały uwzględnione to: charakterystyka asortymentu, poziom cen i związany z nim zakres świadczonych usług, przy czym za podstawowe przyjęto charakterystykę asortymentu w aspekcie jego szerokości. Biorąc pod uwagę to kryterium, można zaproponować podział na dwie grupy punktów sprzedaży detalicznej: wyspecjalizowane (choć obecnie bardziej zasadne byłoby mówienie o sprofilowaniu) oraz uniwersalne.



Rys. 23. Typologia formatów według szerokości asortymentu i wielkości powierzchni sprzedażowej

Źródło: opracowanie własne

Szczególną grupą sklepów sprofilowanych są te, w których asortyment został dobrany nie według kryterium branży lub rodzaju zaspokajanych potrzeb, ale według częstotliwości nabywania – oferują one produkty szybkozbywalne (*fast moving consumer goods* – FMCG). W związku z ich znaczącym udziałem rynkowym zostały wydzielone w osobną grupę. W typologii przedstawiono formaty podstawowe i ich odmiany (tabela 24). Niektóre z uwzględnionych formatów są słabo rozpowszechnione w Europie (stąd mało znane), są natomiast bardzo silne w Stanach Zjednoczonych. Zaproponowany podział ma charakter umowny, wskazywane typy formatów mogą znacząco się różnić w konkretnych przedsiębiorstwach handlowych w zależności od stosowanych strategii rynkowych.

Jeśli chodzi o charakterystykę formatów wymienionych w tabeli, uwaga zostanie skoncentrowana na formatach o największym znaczeniu oraz kategoriach innowacyjnych o znacznej dynamice wzrostu.

Wszystkie formaty zaliczone do formatów sprofilowanych są definiowane poprzez specjalizację asortymentową. Wyodrębniono format podstawowy, uznając za takowy sklep specjalistyczny oraz formaty stanowiące odmiany sklepu specjalistycznego. Sklep specjalistyczny jako format jest kategorią bardzo ogólną. Mianem tym można określić sklep o asortymencie wąskim i głębokim (bez specyfikacji branżowej) dobranym według różnorodnych kryteriów (branża, grupa nabywców, rodzaj potrzeby). Bardziej szczegółową charakterystykę można zaproponować

Tabela 24. Typologia formatów handlu detalicznego*

Formaty podstawowe	Odmiany formatów podstawowych
Sklepy z asortymentem sprofilowanym	
Sklep specjalistyczny	Sklep branżowy Salon specjalistyczny <i>Category killer*</i> <i>Factory outlet</i> <i>Concept store</i> <i>Drug store</i> <i>Do-it-yourself/home improvement</i> Butik itp.
Sklepy sprofilowane na produkty FMCG	
Supermarket <i>Convenience store</i>	<i>Up-scale supermarket</i> <i>Corner shop/sklep osiedlowy</i> <i>Forecourt store</i>
Sklep dyskontowy	<i>Hard discount</i> <i>Soft discount</i>
Delikatesy	
Sklepy z asortymentem uniwersalnym	
Dom towarowy <i>Variety store</i> Hipermarket <i>Warehouse-store</i> <i>Warehouse membership club/cash&carry</i>	Dyskontowy dom towarowy <i>Supercenter/superstore</i>
Formaty pozasklepowe	
Handel wysyłkowy Kiosk Handel obwoźny Automaty sprzedażowe	Handel internetowy TV shop

*Zdecydowana większość wymienionych formatów została stworzona na rynku amerykańskim i – wobec ich transferu – nazwy angielskie zostały wprowadzone do języka polskiego lub spolszczone (jak na przykład supermarket, sklep dyskontowy) lub występują w oryginalnej formie (jak na przykład *factory outlet*). W przypadku formatów, których cykl życia okazał się bardzo długi (a geneza niejednoznaczna), powstały i ciągle są stosowane nazwy o źródłosłowie polskim (na przykład nazwa „księgarnia” pochodzi od słowa „książka”), greckim lub łacińskim (na przykład nazwa „apteka” pochodzi z greckiego *apothēke* oznaczającego skład, „antykwariat” z łacińskiego *antiquarius* oznaczającego „zajmujący się starożytnością”).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.C. Hirschman, *A Descriptive Theory of Retail Market Structure*, „Journal of Retailing” vol. 54, 1978, no. 4, s. 30; P.J.A. van Vliet, D. Pota, *Understanding Online Retail: A Classification of Online Retailers*, „Journal of Computer Information Systems” vol. 41, 2000/2001, no. 2, s. 26-29; B. Berman, J.R. Evans, *Retail Management. A Strategic Approach*, Macmillan Publishing Company, New York 1992, s. 98-99.

w odniesieniu do odmian sklepu specjalistycznego. Wyodrębniono¹⁸ dwie grupy odmian sklepu specjalistycznego: formaty wyróżnione na podstawie zakresu specjalizacji i poziomu świadczonych usług oraz formaty wyodrębnione ze względu na asortyment określony branżowo. Do pierwszej grupy należy zaliczyć klasykę gatunku – sklep branżowy, salon specjalistyczny, *category killer* (zabójca kategorii), *factory outlet* (sklep fabryczny) oraz *concept store*, do drugiej – *drug store* (sklep łączący cechy drogerii i apteki), sklep typu *do-it-yourself* (nazywany także *home improvement*, w Polsce używana jest nazwa market budowlany), butik, trafika itd.¹⁹

Historycznie najstarszym formatem jest sklep branżowy, który obecnie jest postrzegany jako odmiana sklepu specjalistycznego. Jego najważniejsze cechy są następujące: relatywnie wąski, ale głęboki asortyment produktów zaliczanych do jednej branży, czyli podobnych surowcowo lub technologicznie, niewielka powierzchnia sprzedażowa oraz tradycyjna metoda obsługi klientów. Postać tego formatu wykształciła się w następstwie sposobu organizacji sfery wytwórczości produkcji materialnej (specjalizacja rzemiosła), ograniczeń powierzchniowych będących rezultatem istniejących w przeszłości technologii sprzedaży i potencjału ekonomicznego dawnych kupców. Obecnie format ten w swoim historycznym kształcie nie odgrywa większej roli na rynku²⁰, ma zasadniczo charakter uzupełniający²¹.

Następna odmiana sklepu specjalistycznego – salon specjalistyczny – charakteryzuje się węższym i bardziej pogłębionym asortymentem zestawionym według grupy nabywców czy rodzaju potrzeby. Dodatkowym atrybutem tego formatu jest podwyższony standard sklepu, który ujawnia się poprzez wystrój, zakres świadczonych usług, lokalizację (najbardziej prestiżowe miejsca) oraz poziom obsługi.

Zabójca kategorii (*category killer*) stanowi odmianę sklepu specjalistycznego, który powstał w Stanach Zjednoczonych w latach osiemdziesiątych XX wieku. Rozwój tego formatu przede wszystkim na rynku amerykańskim stał się możliwy dzięki następującym zjawiskom²²:

¹⁸ W obrębie odmian nie zachowano jednorodnego kryterium typologii, co wynika z chęci uwzględnienia formatów, mających duże praktyczne znaczenie i występujących w zestawieniach statystycznych.

¹⁹ To zestawienie nie pretenduje do miana pełnego, nie wymieniono wielu sklepów określanych nazwą rodzajową, takich jak: księgarnia, kwiaciarnia, cukiernia, apteka, antykwariat, ponieważ stanowią uszczegółowione postacie sklepu specjalistycznego, a ich charakterystyka jest powszechnie znana.

²⁰ Głównie z powodu konkurencji jaką napotyka ze strony sklepów także sprofilowanych, ale lepiej odpowiadających oczekiwaniom klientom poprzez asortyment konstruowany na zasadzie kryterium potrzeb, co oznacza uwzględnianie produktów różnorodnych branżowo.

²¹ Na przykład w ramach form koncentracji punktów sprzedaży.

²² D. Rogers, *American Power Retailing*, „European Retail Digest” 1996, no. 10, s. 13-14.

- znaczące rozmiary siły nabywczej i mobilności klientów amerykańskich,
- wyższe niż w przypadku klientów europejskich oczekiwania dotyczące wyboru produktów,
- odczuwany spadek dochodów realnych (od końca lat osiemdziesiątych) spowodował, że klienci w Stanach Zjednoczonych stali się bardziej cenowrażliwi,
- ograniczenie czasu wolnego (w efekcie wydłużenia godzin pracy dla podtrzymania poziomu dochodów),
- relatywnie niski poziom cen nieruchomości gruntowych i brak restrykcyjnych ograniczeń dla obiektów wielkopowierzchniowych w planowaniu przestrzennym.

Sklepy tego formatu charakteryzującą się:

- relatywnie dużą powierzchnia sprzedażową (sięgającą kilkunastu tysięcy metrów kwadratowych),
- bardzo głębokim asortymentem w obrębie wybranych grup produktów (dobranych ze względu na grupę potrzeb lub segment nabywców),
- relatywnie niskim poziomem cen,
- dużym zakresem przestrzennego oddziaływania.

Jest to bardzo szczególny format sklepu, ponieważ z jednej strony może generować znaczącą przewagę konkurencyjną²³, z drugiej jednak nie jest to format, który ma uniwersalny charakter (tzn. można go zastosować w każdych warunkach). Skuteczne funkcjonowanie sklepów *category killer* wymaga spełnienia kilku warunków²⁴:

- oferowanie wszystkich marek produktów dostępnych na rynku w danym czasie, to oznacza, że koncepcja zabójcy kategorii może być skuteczna tylko w tych grupach produktów, w których marki własne nie mają silnej pozycji²⁵, czyli na przykład w sektorze sprzętu elektronicznego, książek, zabawek, sprzętu sportowego; przewaga konkurencyjna zabójcy kategorii jest wtedy rezultatem głębokości asortymentu,
- poziom kosztów musi umożliwiać zaproponowanie cen na poziomie przynajmniej nie wyższym niż konkurencja.

²³ Czego dowodem są sieci: Toys ‘R’ Us, Home Depot, IKEA, Best Buy, Barnes&Noble.

²⁴ G. Davies, N. Sanghavi, *Market Innovation and Internationalization: The Success of Toys “R” Us, International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Pitman Publishing, London 1995, s. 216-217.

²⁵ Przedsiębiorstwa handlowe na ogół nie są skłonne do udostępniania licencji na sprzedaż produktów własnej marki konkurentom.

Factory outlet (sklep fabryczny) jest formatem o długiej historii. Pierwsze sklepy tego rodzaju powstawały na początku XX wieku na wschodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych. Początkowo były tworzone przez producentów głównie odzieży i obuwia w celu sprzedaży pracownikom produktów uszkodzonych oraz nadwyżek²⁶. Z czasem sklepy te stały się dostępne powszechnie. Ich znaczący rozwój na rynku macierzystym nastąpił w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych poprzedniego wieku, natomiast w Europie w latach dziewięćdziesiątych. Produkty oferowane w *factory outlet* to przede wszystkim końcówki serii towarów markowych²⁷ oferowane pod koniec (lub po zakończeniu) sezonu. Ich cena jest obniżona o około 25-70% w stosunku do ceny wyjściowej. Cechą charakterystyczną współczesnych sklepów tego formatu jest lokalizowanie ich w obrębie centrum, stanowiącego formę koncentracji *factory outlet*. Dzięki temu klient zyskuje możliwość dostępu do szerszego asortymentu „pod jednym dachem” (choć nie w jednym sklepie). Centra te są najczęściej prowadzone przez wyspecjalizowanych deweloperów.

Concept store jest to sklep aktywnie kreujący styl życia i oferujący na sprzedaż związane z tym produkty. Klienci mogą w tych sklepach nie tylko robić zakupy, ale także skorzystać z tych produktów na miejscu (np. zjeść obiad, wypić kawę, poćwiczyć) co ma walor w pewnym sensie edukacyjny i przyczynia się do wygenerowania popytu na produkty oferowane na sprzedaż (często mało znane). Możliwość wypróbowania produktu jest usługą rozszerzającą pakiet usług handlowych, czemu towarzyszy poziom cen wyższy od przeciętnych. Ta odmiana sklepu specjalistycznego jest relatywnie nowym formatem.

Druga grupa odmian sklepu specjalistycznego obejmuje formaty definiowane przez asortyment obejmujący wymienione rodzajowo (branżowo) grupy produktów, czyli te, które zyskały nazwę rodzajową zastrzeżoną (nie w sensie prawnym) dla określonego zestawu oferowanych na sprzedaż produktów: butik, *drug store*, trafika, *do-it-yourself*, ale także apteka, antykwariat, cukiernia, drogeria, kwaciarnia, księgarnia²⁸.

Butik stanowi rodzaj sklepu specjalistycznego, wyodrębniony ze względu na przedmiot obrotu, którymi są artykuły mody oferowane w krótkich seriach, niepowtarzalne i unikatowe, kształtujące aktualne trendy. Nie jest to sklep masowej obsługi, zasadniczo opiera się na obsłudze tradycyjnej. Najczęściej sklepy tego formatu lokalizowane są w miejscach o wysokim natężeniu nurtu nabywców, czyli w centrach miast oraz w centrach handlowych. Swoistym paradoksem jest, że o ile branża sprzedaży ubiorów rozwija się bardzo dynamicznie, większość sklepów sie-

²⁶ N. Birkett, *Factory Outlets Across Europe*, „European Retail Digest” 2000, no. 26, s. 47.

²⁷ K. Karande, J. Ganesh, *Who Shops at Factory Outlets and Why?: An Exploratory Study*, „Journal of Marketing. Theory&Practice” vol. 8, 2000, no. 4, s. 29.

²⁸ Por. przypis 19.

ciowych oferujących odzież nie spełnia tego warunku (sprzedawana jest tam odzież w długich seriach), a mimo to nabywcom sugeruje się „butikowy” charakter sklepu, chcąc wykorzystać skłonność współczesnych nabywców do wyróżniania się i podkreślania własnej indywidualności.

Asortyment sklepu typu *drug store* to głównie artykuły drogeryjne oraz leki uzupełnione wybranymi artykułami spożywczymi, prasą, artykułami papierniczymi i pamiątkarskimi. Oferta może być uzupełniona minibarem szybkiej obsługi²⁹. Jest to format bardzo popularny w Stanach Zjednoczonych³⁰, który został zaadaptowany na rynku europejskim i jest też wprowadzany na rynek polski³¹. W sklepach tych stosowana jest samoobsługa (sprzedaż leków recepturowych odbywa się metodą tradycyjną). Ich powierzchnia jest znacznie zróżnicowana, podobnie jak lokalizacja oraz poziom cen.

Przedmiotem obrotu trafiki są głównie produkty dla palaczy, takie jak: papierosy, cygara, tytonie, fajki, tabaki, zapalniczki, akcesoria. Uzupełnieniem asortymentu mogą być wybrane produkty spożywcze (głównie kawa, herbata i produkty nabywane impulsowo – słodczyce, guma do żucia). Najczęściej są to sklepy relatywnie niewielkie, z obsługą tradycyjną.

Do-it-yourself (nazywany także *home improvement*)³² – w skrócie DIY – to odmiana sklepu specjalistycznego zorientowana na sprzedaż produktów do budowy i wyposażania domów oraz mieszkań. Format ten powstał w Stanach Zjednoczonych, ale jest bardzo popularny w Europie. Sklepy tego formatu mogą być znacznie zróżnicowane w zakresie asortymentu; występują dwa podtypy – sklepy oferujące głównie produkty do budowy i wykończania wnętrz oraz sklepy zorientowane na produkty dekoracyjne³³. Ponadto sklepy tego formatu znacznie różnią się wielkością powierzchni sprzedażowej – od kilkuset do kilkunastu tysięcy metrów kwadratowych. Dotychczas w sklepach zaliczanych do *do-it-yourself* nie oferowano mebli (poza kuchennymi) – jest to grupa towarów, której charakterystyka ekonomiczna (tempo rotacji, poziom marż i obrotów) mogłaby zasadniczo zmienić poziom i strukturę kosztów sklepów tego formatu. Asortyment DIY podlega jednak ewolucji wymuszanej głównie przez zjawiska demograficzne (niskie tempo przyrostu naturalnego, wzrost średniej wieku nabywców). Jest prawdopodobne, że w ofercie pojawi się w przyszłości więcej produktów dekoracyjnych oraz

²⁹ J. Chwałek, *Nowoczesny sklep*, s. 120.

³⁰ W pierwszej dwudziestce największych detalistów świata w roku 2005 były dwa amerykańskie przedsiębiorstwa, które działały wyłącznie poprzez ten format (Walgreen Co. i CVS Corporation).

³¹ Przykładem sklepów typu *drug store* są placówki należące do sieci Super-pharm, stanowiące połączenie apteki, drogerii oraz perfumerii.

³² W Polsce stosowana jest nazwa „market budowlany”.

³³ R. Perks, *DIY in France*, „European Retail Digest”, 2004, no. 44, s. 45.

właśnie meble, co doprowadzi przedsiębiorstwa działające poprzez ten format do konfrontacji z IKEA³⁴.

Kolejną grupę formatów stanowi szczególna zbiorowość jednostek także sprofilowanych, ale zasadniczo różnych od sklepu specjalistycznego i pochodnych. Ich przedmiotem obrotu są tzw. dobra szybkorotujące (*fast moving consumer goods*) co oznacza, że formaty te charakteryzują się relatywnie szerokim, ale raczej płytkim asortymentem i oferują przynajmniej produkty spożywcze, artykuły kosmetyczno-drogerijne, papierosy, prasę. Do grupy tej należy zaliczyć przede wszystkim supermarket oraz *convenience store*, sklep dyskontowy, a także delikatesy oraz ich pochodne. Najważniejszą pozycję w tej grupie zajmuje supermarket, który jest formatem o relatywnie długiej historii. Jego pojawienie się nastąpiło w Stanach Zjednoczonych przede wszystkim w wyniku zastosowania samoobsługowej metody sprzedaży³⁵. Jest to jednocześnie jedna z najważniejszych innowacji w historii handlu detalicznego, która – wielokrotnie modyfikowana – dała początek wielu innym formatom. Stąd temu właśnie formatowi należy poświęcić szczególną uwagę. Definicja supermarketu nie jest jednoznaczna nawet w Polsce, a tym bardziej w innych krajach. Poniżej zestawiono definicje supermarketu.

Definicje supermarketu

Główny Urząd Statystyczny	Sklep o powierzchni sprzedażowej 400–2499 m ² , prowadzący sprzedaż głównie w systemie samoobsługowym, oferujący szeroki asortyment artykułów żywnościowych oraz artykuły nieżywnościowe częstego zakupu.
Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji	Sklep samoobsługowy o powierzchni sali sprzedażowej od 400 do 2499 m ² , oferujący artykuły żywnościowe wszystkich branż (łącznie z artykułami świeżymi) oraz artykuły nieżywnościowe częstego zakupu, których udział w obrotach kształtuje się na poziomie około 30% całkowitych obrotów sklepu.
Company Assistance Sp. z o.o.	Sklep o powierzchni 300–2500 m ² , sprzedający żywność oraz inne towary konsumpcyjne.
Amer Nielsen Research-Poland	Sklep o powierzchni sprzedażowej minimum 301 m ² , w ofercie towarowej ma zarówno żywność, jak i artykuły drogerijno-kosmetyczne, minimum 50% powierzchni sprzedaży stanowi dział samoobsługowy oraz ma minimum 2 kasy.

³⁴ Ibidem, s. 49.

³⁵ Samoobsługa została zastosowana po raz pierwszy w sklepie w Stanach Zjednoczonych prawdopodobnie w 1916 roku (według innych źródeł w 1912 roku) – por. B. Borusiak, *Merchandising*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 7.

MEMBR International	Sklep oferujący artykuły spożywcze i niespożywcze, takie jak: artykuły toaletowe, kosmetyki, środki czyszczące gospodarstwa domowego itp. Powierzchnia sprzedażowa: ponad 100 m ² , w rejonach wiejskich, ponad 200 m ² , w miastach, samoobsługa z co najmniej 2 kasami.
Francja	Sklep samoobsługowy o powierzchni sprzedażowej 400–2500 m ² , realizujący co najmniej 2/3 obrotu poprzez sprzedaż żywności, często zlokalizowany peryferyjnie.
Wielka Brytania	Sklep spożywczy o powierzchni sprzedażowej co najmniej 465 m ² (5000 stóp kwadratowych).
Włochy	Sklep samoobsługowy (funkcjonujący indywidualnie bądź jako dział domu towarowego) oferujący artykuły żywnościowe i nieżywnościowe codziennego zapotrzebowania na powierzchni sprzedażowej powyżej 400 m ² .
Hiszpania	Sklep samoobsługowy o powierzchni sprzedażowej 120–2500 m ² , sprzedający żywność, artykuły czyszczące i toaletowe. Małe supermarkety na ogół zlokalizowane w centrach miast, peryferyjnie zlokalizowane bywają supermarkety większe, powyżej 500 m ² .

Źródło: B. Słomińska, *Definicje sklepów*, „Handel” 1997, nr 7, s. 33-34; Rynek wewnętrzny w 2004 r., www.stat.gov.pl.

Są to definicje stosowane w wybranych krajach europejskich oraz przyjmowane przez różne instytucje w Polsce.

Dla pełniejszej charakterystyki tego klasycznego formatu zostanie przedstawiona jego historia, albowiem jego współczesna postać jest efektem długiego procesu ewolucji, który ewidentnie potwierdza zmienność formatów. W procesie rozwoju supermarketu można wyróżnić kilka etapów³⁶:

- okres do roku 1930 – etap eksperymentów,
- lata 1930-1935 – ukonstytuowanie się formatu,
- 1936-1945 – walka o zajęcie pozycji na rynku,
- po 1945 – wzrost formatu.

W latach dwudziestych pojawiły się w Stanach Zjednoczonych nowe zjawiska społeczno-gospodarcze, które wywarły znaczący wpływ na sektor handlu detalicznego. Ludność wsi w poszukiwaniu wyższego standardu życia zaczęła przenosić się do miast, w efekcie nastąpił wzrost siły nabywczej społeczeństwa amerykańskiego. Dodatkowo zwiększyła się mobilność nabywców w rezultacie

³⁶ D. Appel, *The Supermarket: Early Development of an Institutional Innovation*, „Journal of Retailing” vol. 48, 1972, no. 1, s. 40.

rozwoju indywidualnej motoryzacji. Tymczasem jeszcze w początkowych dekadach XX wieku handel detaliczny żywnością charakteryzował się istnieniem wielu małych, wyspecjalizowanych i niezależnych punktów sprzedaży. Na skutek niskiej skali działania w sklepach tych niezbędne było stosowanie wysokich marż. Istotną zmianą było wprowadzenie koncepcji sieci punktów sprzedaży. Pierwsze przedsiębiorstwa sieciowe powstały w handlu artykułami żywnościowymi w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XIX wieku najpierw we Francji i Belgii, a następnie w Wielkiej Brytanii, Niemczech i Stanach Zjednoczonych, gdzie upowszechniły się w najszybszym tempie³⁷. Do 1929 roku sklepy sieciowe znacznie zdystansowały niezależnych konkurentów. Przeciętny obrót roczny sklepu niezależnego wynosił w 1929 roku 17 380 \$, a w przypadku sklepów sieciowych kwota ta stanowiła 46 000 \$³⁸. Wciąż jednak, mimo że sieciowe, były to zasadniczo małe sklepy o niezbyt rozbudowanym asortymencie. W drugiej połowie lat dwudziestych zaczęły pojawiać się na zachodnim wybrzeżu Stanów Zjednoczonych dwa typy jednostek o zdecydowanie większej powierzchni sprzedażowej: pierwszy to obiekt charakteryzujący się bardzo dużą powierzchnią sprzedażową, na której funkcjonowały niezależne (w sensie własnościowym) stoiska³⁹. Natomiast drugi typ to samoobsługowy sklep spożywczy funkcjonujący w sieci o scentralizowanym modelu zarządzania. W 1929 roku pojawiły się sklepy, w których oferowano asortyment złożony z artykułów spożywczych i uzupełniony artykułami niespożywczymi w sprzedaży samoobsługowej. Za twórcę supermarketu uważany jest Michael Cullen, pracownik firmy Kroger, który zaproponował pracodawcy otwarcie sklepu samoobsługowego z asortymentem składającym się głównie z produktów spożywczych, gdzie polityka cen miała być oparta na zasadzie zróżnicowania marż: 300 produktów miało być oferowanych po kosztach, 200 – z pięcioprocentowym zyskiem, 300 – z piętnastoprocentowym i 300 z dwudziestoprocentowym⁴⁰. Kroger nie przyjął tej propozycji, wobec czego Cullen zrezygnował z pracy i otworzył sklep (i bardzo szybko kolejne) według własnych zasad. Sklepy były lokalizowane w opuszczonych fabrykach lub hurtowniach, w miejscach, gdzie koszty wynajmu były bardzo niskie, ale które znajdowały się na obrzeżach dzielnic gęsto zaludnionych. Obiekty wyposażone były niezwykle skromnie, wręcz siermiężnie. Podstawą całej koncepcji działania był masowy obrót, oparty na

³⁷ J. Sala, *Przedsiębiorstwa filialne i ich szanse rozwoju w handlu polskim*, „Handel Wewnętrzny” 1994, nr 4, s. 12.

³⁸ M.M. Zimmerman, *The Super Market: A Revolution in Distribution*, McGraw Hill, New York 1955, s. 3.

³⁹ Obiektem takim był np. Crystal Palace Market w San Francisco, który powstał prawdopodobnie w 1922 roku, miał około 7500 m² powierzchni sprzedażowej oraz parking na 4000 samochodów (D. Appel, *The Supermarket*, s. 42).

⁴⁰ M.M. Zimmerman, *The Super Market*, s. 33.

niskich cenach (lub raczej wrażeniu, że ceny są niskie), dlatego Cullen dużą wagę przykładał do reklamy produktów oferowanych po niskich cenach. Jak każda innowacja, także i pomysł Cullena bardzo szybko znalazł naśladowców, tym bardziej że nowy koncept okazał się skuteczny. Warto zauważyć, że pierwsze supermarkety nie spełniały niektórych kryteriów współczesnych supermarketów. Pierwsze sklepy wystrojem i strategią rynkową opartą na cenie przypominały sklepy dyskontowe, a czasem hipermarket (biorąc pod uwagę powierzchnię sprzedaży i strukturę asortymentu). Supermarkety stały się nowym istotnym uczestnikiem sektora handlu detalicznego i głównym konkurentem sklepów sieciowych. W związku z tym najwcześniej idea supermarketu została zaadaptowana przez niezależnych detalistów, którzy dostrzegli w nowym formacie instrument obrony, co oczywiście nie pozostało bez wpływu na strategię przedsiębiorstw handlowych sieciowych. W 1937 roku lider amerykańskiego sektora handlu detalicznego – firma A & P zdecydowała o otwarciu supermarketów, w gronie naśladowców szybko znalazły się także: Kroger, Safeway, American Stores i National Tea⁴¹. Nowy format upowszechniał się bardzo szybko, w 1936 roku istniało 1200 supermarketów, które realizowały 5,5% sprzedaży detalicznej żywności w Stanach Zjednoczonych, pod koniec 1941 roku, supermarketów było ponad 9000, a ich udział w rynku wynosił około 25%⁴². W czasie II wojny światowej liczba supermarketów zasadniczo nie zmieniła się, natomiast wprowadzono istotną zmianę w organizacji sprzedaży: ze względu na ograniczenie podaży siły roboczej wprowadzono samoobsługę w całym sklepie (poprzednio samoobsługa stosowana była tylko przy sprzedaży żywności). Po zakończeniu wojny rozpoczęła się prawdziwa ekspansja supermarketu; na terenie Stanów Zjednoczonych, Kanady, krajów europejskich i wielu innych krajów świata. Jest to format o bardzo wysokim poziomie internacjonalizacji i jednocześnie wysokim udziale w rynku w bardzo wielu krajach świata. Supermarket jako format na przestrzeni lat ulegał licznym modyfikacjom, co spowodowało powstanie odmian supermarketów i nowych formatów. Biorąc pod uwagę cechy, w obrębie których zachodziły zmiany, zestawiono w tabeli 25 formaty będące odmianami i pochodnymi supermarketu.

Koncepcja sklepu dyskontowego powstała w Stanach Zjednoczonych jako innowacyjna odmiana supermarketu, prawdopodobnie pod koniec lat trzydziestych XX wieku, ponieważ jeszcze przed II wojną światową istniało kilka takich sklepów w Nowym Jorku i innych miastach amerykańskich. Natomiast prawdziwy rozwój sklepów dyskontowych nastąpił po II wojnie światowej, co uważano za możliwe dzięki bardzo wysokiemu poziomowi sprzedaży (charakterystycznemu dla czasów powojennych w Ameryce i pozwalającemu na

⁴¹ D. Appel, *The Supermarket*, s. 46.

⁴² F.J. Charvat, *Supermarketing*, The Macmillan Company, New York 1961, s. 3 i 27.

funkcjonowanie sklepów, których filozofia oparta jest na niskim poziomie kosztów i marży⁴³). W sklepach dyskontowych oferowano dobra trwałego użytku: sprzęt gospodarstwa domowego, meble, czyli towary o zasadniczo wysokich cenach jednostkowych. Charakterystyczne jest, że sklepy dyskontowe w tym okresie nie zaopatrywały się u producentów, ale u dystrybutorów (na których inni detaliści wywierali presję, w celu zaprzestania zaopatrywania dyskonterów). Produkty oferowane w sklepach dyskontowych bardzo często pochodziły od relatywnie mało znanych producentów, często z wyprzedaży. Sklepy dyskontowe powstawały głównie w dużych miastach, charakteryzowały się relatywnie mało atrakcyjną lokalizacją i niskim poziomem usług⁴⁴. W Europie sklepy te pojawiły się w latach sześćdziesiątych poprzedniego wieku za sprawą niemieckiej firmy Aldi, która jest uważana za największego operatora sieci dyskontowych na świecie⁴⁵. Sklep dyskontowy wywodzi się przede wszystkim z koncepcji supermarketu (wiele zbieżności można obserwować przede wszystkim w technologii sprzedaży – samoobsługowa metoda sprzedaży, siatkowy układ sali sprzedażowej, organizacja inkasa), przy czym jego powstanie jest rezultatem poszukiwania nowych, relatywnie trwałych źródeł przewagi konkurencyjnej. Idea sklepu dyskontowego opiera się na następujących założeniach⁴⁶:

- asortyment jest ograniczony wyłącznie do dóbr zaspokajających podstawowe potrzeby nabywców, dzięki temu koszty związane z rotacją towarów można znacząco ograniczyć,
- przedsiębiorstwo dysponuje dużą przewagą w zakresie kosztów, dzięki czemu jest możliwe oferowanie towarów po cenach niższych niż w innych formatach.

W rezultacie realizacji przedstawionych założeń sklepy dyskontowe charakteryzują się:

- asortymentem na ogół nieprzekraczającym 1000 pozycji asortymentowych, w dużym stopniu składającym się z marek własnych⁴⁷,
- powierzchnią sprzedaży zasadniczo nieprzekraczającą 1000 m²,

⁴³ Istniał pogląd, że sklepy dyskontowe mogą być formatem przejściowym, który przestanie istnieć, gdy poziom obrotów ustabilizuje się na niższym poziomie.

⁴⁴ F.W. Gilchrist, *The Discount House*, „Journal of Marketing” vol. 17, 1953, no. 3, s. 267-270.

⁴⁵ E. Maleszyk, *Handel dyskontowy w gospodarce rynkowej*, „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 2, s. 20.

⁴⁶ K. Barth, *The Changing Role of German Hard Discount Store Formats*, „European Retail Digest” 2002, no. 36, s. 41.

⁴⁷ Ze względu na konstrukcję asortymentu wyróżnia się format *hard discount* (asortyment obejmuje 300-700 indeksów i składa się niemal wyłącznie z towarów marek własnych) i *soft discount* (powyżej 1000 indeksów i znaczący udział marek narodowych).

Tabela 25. Charakterystyka odmian i pochodnych supermarketu

Cechy	Standardowy supermarket	Dyskontowy supermarket	Up-scale supermarket	Convenience store	Superstore (hipermarket)
Zakres asortymentu	artykuły spożywcze z uwzględnieniem produktów świeżych, wybrane artykuły niespożywane (często nabywane)	szybkorotujące artykuły spożywcze z niewielkim udziałem świeżych, wybrane artykuły niespożywcze (często nabywane)	artykuły spożywcze (rozbudowany asortyment produktów świeżych), wybrane artykuły niespożywcze (często nabywane)	szybkorotujące artykuły spożywcze z niewielkim udziałem świeżych, podstawowe artykuły niespożywcze	artykuły spożywcze (z uwzględnieniem i świeżych) oraz niespożywcze
Głębokość asortymentu	zróżnicowana, znaczna dla artykułów spożywczych, w obrębie pozostałych – niewielka	niewielka	asortyment pogłębiony w artykułach spożywczych, pozostałe – niewielka	niewielka	asortyment pogłębiony w artykułach spożywczych i wybranych niespożywczych
Poziom cen	przeciętny	niski	wysoki	wysoki	niski/przeciętny
Rodzaj lokalizacji	osiedlowa	osiedlowa	osiedlowa	miejsca o wysokim natężeniu nurtu nabywców, osiedlowa	podmiejska
Wielkość powierzchni (w m ²)	400-1200	około 1000	1200-2500	50-300	powyżej 2500
Zakres usług handlowych	przeciętny/rozwinęty	niewielki	rozwinęty	przeciętny	przeciętny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Goldman, *Stages in the Development of the Supermarket*, „Journal of Retailing” vol. 51, 1975-1976, no. 4, s. 54-55.

- niewielkim zakresem świadczonych usług (brak jakiegokolwiek doradztwa – niski stan zatrudnienia, bardzo proste wyposażenie – często towary oferowane są na paletach i z opakowań zbiorczych, wyłącznie gotówkowa forma płatności),
- wykorzystywaniem efektu skali działania, co oznacza, że praktycznie niemożliwe jest funkcjonowanie pojedynczych sklepów dyskontowych, muszą one występować w sieci, dzięki czemu uzyskują skalę obrotów uprawniającą do kontraktowania produktów własnej marki oraz dobrą pozycję przetargową w odniesieniu do dostawców marek narodowych.

Aczkolwiek pojęcie sklep dyskontowy w zestawieniach statystycznych jest utożsamiane ze sklepem oferującym głównie produkty spożywcze⁴⁸ (supermarketem dyskontowym) – dlatego został zaliczony do grupy sklepów sprofilowanych na artykuły FMCG – to trzeba dodać, że sama idea niskich kosztów operacyjnych jako podstawy polityki niskich cen i tym samym potencjalnej przewagi konkurencyjnej została zastosowana także w takich formatach, jak: hipermarket, dyskontowy dom towarowy, zabójca kategorii (*category killer*), *warehouse clubs* czy wcześniej także w supermarkecie.

Convenience store jest formatem, w którym podstawą koncepcji jest dogodność dla nabywców, stąd jest definiowany jako sklep oferujący produkty spożywcze (także wybrane świeże) oraz niektóre produkty niespożywcze, ulokowany w miejscach o wysokim natężeniu nurtu nabywców – blisko nabywców – tam, gdzie mogą dotrzeć pieszo, czynny 7 dni w tygodniu, co najmniej 16 godzin w ciągu dnia. Podstawową metodą sprzedaży jest samoobsługa. Poziom cen jest w sklepach tego formatu wyższy niż w innych oferujących artykuły spożywcze – za dogodność czasową i przestrzenną oraz za możliwość szybkiego dokonania zakupów klienci płacą wyższą marżę. Za prekursora koncepcji *convenience store* uważana jest amerykańska firma The Southland Corporation, prowadząca działalność poprzez sieci `7-Eleven` oraz `Quick Mart` już od 1927 roku (początkowo jednak sklepy te nie były samoobsługowe)⁴⁹. Istotny rozwój tego formatu jest jednak datowany od początku lat sześćdziesiątych XX wieku. W latach osiemdziesiątych zaczęto łączyć na dużą skalę *convenience store* ze sprzedażą paliw (sklepy przystajacyjne nazywane

⁴⁸ Jest to rezultat silnej pozycji niemieckich przedsiębiorstw handlowych, prowadzących sklepy dyskontowe w takiej postaci. Trzeba dodać, że dominujący udział artykułów spożywczych znacząco przyczynia się do obniżania kosztów operacyjnych przedsiębiorstwa handlowego. Podstawowe potrzeby nabywców są zaspokajane za pomocą takich towarów, dzięki temu sklep dyskontowy osiąga bardzo dobre wskaźniki rotacji. Natomiast pierwsze sklepy dyskontowe oferowały artykuły elektrotechniczne (E. Maleszyk, *Handel dyskontowy*, s. 20) co oznacza, że jest to koncept dość uniwersalny, który można stosować przy sprzedaży produktów różnych branż.

⁴⁹ P. Jones, *The Development of Convenience Stores in Britain*, „Service Industries Journal” vol. 6, 1986, no. 3, s. 392-393.

są *forecourt store*). W tym samym czasie amerykańskie przedsiębiorstwa rozpoczęły także internacjonalizację tego formatu. Jedną z takich firm była The Circle K Corporation, która w 1984 roku stworzyła *joint venture* z japońskim licencjodawcą – The Uny Company. Jego celem było poszukiwanie nowych partnerów – niezbędnych do planowanej ekspansji na terenie Europy, Dalekiego Wschodu, Australii i Ameryki Południowej. W drugiej połowie lat osiemdziesiątych i w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych *convenience store* stał się jednym z najszybciej rozwijających się formatów w Wielkiej Brytanii⁵⁰, mimo że nie był to format całkowicie innowacyjny na tym rynku. *Convenience store* w dużym stopniu przypominał w sposobie działania *corner shop* – sklep sąsiedzki, tradycyjny format, często funkcjonujący jako niezależny, którego główną cechą była dobra lokalizacja, a potencjalna przewaga konkurencyjna budowana na bliskich więziach ze stałymi klientami. Wiele sieci prowadzących dotychczas działalność poprzez sklepy spożywcze (na przykład sieć Spar, Mace Line) przekształciło je w sklepy typu *convenience store*⁵¹.

Do grupy formatów sprofilowanych na produkty FMCG zaliczono także delikatesy, chociaż w ich asortymencie prawie w ogóle nie występują artykuły niespożywcze. Rozbudowana jest natomiast oferta produktów spożywczych, szczególnie pogłębiony jest asortyment produktów świeżych i luksusowych. Zakres świadczonych usług jest relatywnie wysoki, podobnie poziom cen. Taka konfiguracja cech czyni ten format podobnym do *up-scale* supermarketu.

Następną grupę formatów wyodrębniono, przyjmując jako kryterium uniwersalność asortymentu. Najstarszym formatem w tej grupie jest *department store* – dom towarowy. Za jego prekursorów uważa się tzw. wielką piątkę paryskich domów towarowych otwieranych kolejno: „Bon Marche” – 1852 roku, „Louvre” – 1855 roku, „Au Printemps” – 1865 roku, „Samaritaine” – 1872 roku, „Galeries Lafayette” – 1894 roku. W ślad za nimi powstało wiele domów towarowych w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i innych krajach Europy. Do I wojny światowej domy towarowe pojawiły się we wszystkich stolicach europejskich, z wyjątkiem Rzymu i Madrytu⁵². Początkowo domy towarowe funkcjonowały na bazie polityki niskich cen. Z czasem jednak wykształciły się dwa rodzaje domów towarowych: pierwszy zorientowany na obsługę klientów zamożniejszych i drugi – adresowany do klientów o niskim poziomie dochodów (dyskontowy dom towarowy). Zarówno w jednym, jak i w drugim wypadku wyróżnikiem domów towarowych była bardzo rozbudowana, kompleksowa oferta asortymentowa – zgodnie z hasłem „wszystko pod jednym dachem” (głównie w odniesieniu do towarów nie-

⁵⁰ *Convenience Retailing – Profiting from Growth*, „European Retail Digest”, Spring 1996, s. 44.

⁵¹ P. Jones, *The Development*, s. 396.

⁵² K. Boczar, *Handel w systemie gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1984, s. 67.

żywnościowych), stosowanie różnorodnych metod sprzedaży (oprócz metody tradycyjnej, także preselekcja oraz obsługa umożliwiająca klientom swobodny dostęp do towarów), stosowanie innych innowacyjnych rozwiązań (dostawa towarów do domu, sprzedaż wysyłkowa) oraz regularne wyprzedaże posezonowe.

Do grupy formatów uniwersalnych należy także zaliczyć hipermarket, mimo że format ten wywodzi się z supermarketu. Koncept hipermarketu powstał we Francji jako efekt pracy Marcela Fourniera i rodziny Defforey. Nowy format oparty został na zasadzie: wszystko pod jednym dachem. Pierwszym hipermarketem był Carrefour, otwarty 15 czerwca 1963 roku w Sainte-Genevieve-des-Bois – południowym przedmieściu Paryża⁵³. T. Domański przedstawia bardzo rozbudowaną charakterystykę formatu, którego cechy są następujące⁵⁴:

- duża powierzchnia sprzedażowa jest, zgodnie z sugestią zawartą w nazwie formatu, cechą, którą można uznać za jedną z najważniejszych, a co do skwantyfikowanej wielkości której nie ma jednoznacznego poglądu; w większości krajów Unii Europejskiej za minimalną powierzchnię hipermarketu przyjmuje się 2500 m², wyjątkiem są między innymi Niemcy, gdzie do hipermarketów zalicza się sklepy o powierzchni przekraczającej 4000 m² oraz Wielka Brytania⁵⁵ – tam za hipermarkety uznaje się obiekty powyżej 5000 m²,
- szeroki asortyment oferowanych produktów składający się zarówno z artykułów spożywczych, jak i niespożywczych; ze względu na silnie zróżnicowaną wielkość powierzchni hipermarketów trudno określić modelową strukturę w układzie branżowym, najczęściej jednak artykuły spożywcze – w odróżnieniu od supermarketów – przestają dominować w obrocie – to stało się przesłanką zaliczenia hipermarketu do grupy formatów oferujących uniwersalny asortyment,
- lokalizacja podmiejska wymuszona ceną gruntów i minimalną wielkością działki⁵⁶ oraz ewentualnymi względami polityki handlowej władz centralnych i lokalnych (lokalizacja hipermarketu w centrum mogłaby znacząco przyczynić się do upadku mniejszych sklepów w pobliżu), trzeba dodać, że koncepcje lokalizacyjne hipermarketów najczęściej przewidują łączenie

⁵³ G. Cliquet, *Integration and Territory Coverage of the Hypermarket Industry in France: A Relative Entropy Measure*, „International Review of Retail, Distribution & Consumer Research” vol. 8, 1998, no. 2, s. 207.

⁵⁴ T. Domański, *Strategie marketingowe*, s. 18-19.

⁵⁵ P.J. McGoldrick, *Retail Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London 1990, s. 48.

⁵⁶ Jeśli uwzględnić stosowany przez operatorów hipermarketów przelicznik do wyznaczenia wielkości działki, przyjmujący, że na 1 m² powierzchni sprzedażowej musi przypadać 1,9 m² powierzchni parkingu (wliczając w to drogi dojazdowe) należy przyjąć, że do budowy hipermarketu potrzebna jest wielohektarowa działka.

takiego formatu z innymi sklepami, tworzącymi tzw. galerię (składają się nań głównie sklepy specjalistyczne, stanowiące pogłębienie i uzupełnienie oferty hipermarketu) lub w obrębie centrów handlowych, gdzie stanowią jedną z tzw. kotwic handlu,

- konkurencyjne ceny, szczególnie na wybrane grupy produktów możliwe do uzyskania dzięki niskim kosztom, będącym rezultatem dużej skali działalności oraz wdrażania nowoczesnych koncepcji zarządzania (szczególnie w takich obszarach jak logistyka, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie informacją oraz strategii budowania wizerunku niskich cen),
- duży parking, najczęściej bezpłatny,
- wydłużone godziny otwarcia, dzięki czemu można uzyskać wyższy poziom produktywności powierzchni bez istotnego wzrostu poziomu kosztów⁵⁷,
- dominacja samoobsługowej metody sprzedaży.

Reasumując, za hipermarkety⁵⁸ przyjmuje się sklepy oferujące asortyment artykułów spożywczych i niespożywczych w sprzedaży samoobsługowej, dysponujące powierzchnią minimum 2500 m², najczęściej w przedziale 5000 – 15 000 m². Oprócz definicji hipermarketu cytowanych za opracowaniami naukowymi można wymienić różnorodne definicje, zgodnie z tym jakie są przyjmowane przez różnego rodzaju instytucje badawcze i doradcze w Polsce i w wybranych krajach.

Definicje hipermarketu

Główny Urząd Statystyczny	Sklep o powierzchni sprzedażowej od 2500 m ² prowadzący sprzedaż głównie w systemie samoobsługowym, oferujący szeroki asortyment artykułów żywnościowych i nieżywnościowych częstego zakupu, zwykle z parkingiem samochodowym.
Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji	Sklep samoobsługowy, wielkopowierzchniowy, o powierzchni sprzedażowej od 2500 m ² , oferujący artykuły wszystkich branż (łącznie z artykułami świeżymi) oraz artykuły nieżywnościowe częstego zakupu, których udział w obrotach kształtuje się na poziomie około 50% ogólnych obrotów sklepu w skali rocznej.

⁵⁷ W wielu sieciach uzupełnianie zapasów na półkach oraz zmiany ekspozycji odbywają się w nocy, co oznacza, że udostępnienie w tej porze obiektu klientom (zdecydowanie mniej licznym) wymaga jedynie obsady stanowiska kasjerskiego).

⁵⁸ A. Bordier, *Future Focus: The Global Hypermarket Revolution*, „European Retail Digest” 2001, no. 32, s. 63.

Company Assistance Sp. z o.o.	Sklep o powierzchni powyżej 2500 m ² , sprzedający żywność oraz inne towary konsumpcyjne.
Amer Nielsen Research-Poland	Sklep o powierzchni sprzedaży minimum 601 m ² ., w ofercie towarowej ma zarówno żywność, jak i artykuły drogerijno-kosmetyczne, minimum 50% powierzchni sprzedaży stanowi dział samoobsługowy oraz ma minimum 10 kas.
Francja	Sklep samoobsługowy realizujący więcej niż 1/3 obrotów poprzez sprzedaż żywności, o powierzchni sprzedażowej powyżej 2500 m ² , zawsze zlokalizowany peryferyjnie.
Wielka Brytania	Sklep samoobsługowy o powierzchni sprzedażowej powyżej 50 000 stóp kwadratowych z szerokim asortymentem artykułów żywnościowych i nieżywnościowych, dysponujący odpowiednim parkingiem.
Włochy	Jednokondygnacyjny obiekt wolnostojący o powierzchni sprzedażowej powyżej 2500 m ² , sprzedający metodą samoobsługową artykuły żywnościowe i nieżywnościowe.
Hiszpania	Wolnostojący, samoobsługowy punkt sprzedaży detalicznej o powierzchni sprzedażowej minimum 2500 m ² , sprzedający artykuły żywnościowe i nieżywnościowe, zlokalizowany zwykle na peryferiach miast z dużym zapleczem parkingowym.

Źródło: B. Słomińska, *Definicje sklepów*, „Handel” 1997, nr 7, s. 33-34, Rynek wewnętrzny w 2004 r., www.stat.gov.pl.

Specyficznym formatem jest *warehouse-store*, ponieważ w odróżnieniu od wszystkich wcześniej wymienionych, podstawą jego wyodrębnienia nie jest asortyment, ale technologia sprzedaży w dużym stopniu wykorzystująca techniki magazynowe. *Warehouse-store* pojawił się na początku lat siedemdziesiątych XX wieku i od tego czasu uległ znacznym przekształceniom, co stwarza znaczną trudność definicyjną. Początkowo *warehouse-store* był sklepem oferującym artykuły niespożywcze, o zasadniczo wyspecjalizowanym asortymencie (na przykład artykuły gospodarstwa domowego, meble, dywany), powierzchni sprzedażowej nie mniejszej niż 1000 m² (niektóre *warehouse-stores* – na przykład oferujące meble – miały powierzchnię 11 000 – 16 000 m²)⁵⁹, lokalizowanym w obiektach magazyno-

⁵⁹ A.D. Bates, *Warehouse Retailing, A Revolutionary Force in Distribution?*, „California Management Review” vol. 20, 1977, no. 2, s. 75.

wych, ale także w starych garażach, kręgielniach, fabrykach, a nawet nieużywnych szkołach i kościołach, charakteryzujący się niezwykle skromnym wyposażeniem i stosujący magazynowe techniki przechowywania towarów (na przykład wysokie składowanie)⁶⁰. Wyróżnikiem formatu był na początku jego istnienia bardzo niski poziom usług handlowych i bardzo niskie ceny⁶¹. W pierwszej połowie latach osiemdziesiątych asortyment *warehouse-store* został znacząco rozszerzony, pojawili się także naśladowcy⁶². Wprowadzono nowy typ lokalizacji, coraz częściej na potrzeby *warehouse-stores* budowano obiekty nowe i już nie jako wyizolowane od innych punkty sprzedaży⁶³, ale tworzące specyficzne centra w dzielnicach przemysłowych lub w pobliżu ważnych arterii komunikacyjnych⁶⁴. Od połowy lat osiemdziesiątych daje się obserwować tendencja podnoszenia standardu w sklepach formatu *warehouse-store*: dostępne są towary wyższej jakości, typ obiektów i wyposażenie są bardziej wyrafinowane, a zgrupowania sklepów *warehouse-store* stanowią starannie zaaranżowane parki handlowe⁶⁵.

*Warehouse membership clubs*⁶⁶ – WMC (sklepy klubowe) – format wprowadzony w Stanach Zjednoczonych w 1976 roku, oparty na założeniu najniższych w sektorze kosztów, poziomu marż i standardu⁶⁷. Przesłanką powstania nowego rodzaju punktów sprzedaży był spadek dochodów realnych Amerykanów, następujący w pierwszej połowie lat siedemdziesiątych w rezultacie wzrostu poziomu federalnych i stanowych podatków dochodowych oraz wzrostu kosztów utrzymania. Jednostki zaliczane do tego formatu charakteryzują się bardzo płytkim, ale bardzo szerokim asortymentem, obejmującym zarówno artykuły spożywcze, jak i niespożywcze (asortyment obejmuje 3 – 4 tysiące pozycji, podczas gdy na przykład dyskontowy dom towarowy 60 – 80 tysięcy pozycji). Powierzchnia tych obiektów wynosi od 10 do 15 tysięcy metrów kwadratowych. Możliwość zakupów mają klienci, którzy nabyli karty członkowskie. Zasada ta stanowi asumpt do rozważań,

⁶⁰ S. Brown, *Innovation and Evolution in UK Retailing: The Retail Warehouse*, „European Journal of Marketing” vol. 24, 1990, no. 9, s. 43-45.

⁶¹ Zwraca uwagę wielokrotne wykorzystywanie podobnych źródeł przewagi konkurencyjnej przez punkty sprzedaży różnych formatów. W przypadku supermarketu i sklepu dyskontowego także wskazywano na niskie koszty jako źródło przewagi konkurencyjnej.

⁶² Pierwsze *warehouse-stores* zakładane były przez przedsiębiorstwa nowe w branży.

⁶³ Wyizolowane ze względu na typ wykorzystywanych obiektów.

⁶⁴ S. Brown, *Innovation*, s. 46-47.

⁶⁵ Ibidem, s. 48.

⁶⁶ W wielu krajach Europy – także w Polsce – format ten występuje pod nazwą *cash&carry*.

⁶⁷ S. D. Sampson, D.J. Tigert, *The Impact of Warehouse Membership Clubs: The Wheel of Retailing Turns One More*, „International Review of Retail, Distribution & Consumer Research” vol. 4 1994, no. 1, s. 35.

czy obiekty tego rodzaju należy zaliczyć do punktów sprzedaży hurtowej czy detalicznej. Wydaje się jednak, że WMC stanowią obiekty detaliczne⁶⁸.

Ostatnią wyodrębnioną grupę stanowią formaty pozasklepowe, do których zaliczono formaty różnorodne zarówno w zakresie koncepcji prowadzenia sprzedaży detalicznej, czyli postaci produktu handlowego, jak i znaczenia obecnego oraz przyszłego. W grupie tej już obecnie największe znaczenie ma handel internetowy, który zasadniczo wywodzi się z handlu wysyłkowego, będącego formatem dość ogólnie sformułowanym⁶⁹. Najważniejsze cechy handlu internetowego to⁷⁰:

- brak bezpośredniego (osobistego) kontaktu ze sprzedawcą,
- brak możliwości weryfikacji cech fizyko-chemicznych towarów,
- prezentacja asortymentu w Internecie,
- konieczność ujawnienia danych personalnych w przypadku zakupu,
- możliwość oferowania, oprócz produktów materialnych także niematerialnych (informacja, muzyka), które klient może pobrać bezpośrednio ze strony (bez konieczności wysyłki).

Podstawowym formatem handlu internetowego jest sklep internetowy, który można zdefiniować jako serwis WWW, umożliwiający przeglądanie, wybór i nabywanie towarów⁷¹. W obrębie tego formatu także występuje duże zróżnicowanie jednostek, głównie ze względu na asortyment. Generalnie w obrębie tego formatu wyróżnić można dwa podtypy: sklepy specjalistyczne i sklepy uniwersalne.

Pozostałe wymienione formaty pozasklepowe mają (biorąc pod uwagę udział w obrotach) zasadniczo charakter uzupełniający, co nie pozbawia je znaczenia, szczególnie w wybranych miejscach i czasie.

Na zakończenie rozważań dotyczących typów formatu należy stwierdzić, że format punktu sprzedaży detalicznej/sklepu określa pewne ramy standaryzacji usługi handlowej, ale jednostki zaliczane do jednego formatu mogą się od siebie

⁶⁸ Jednoznaczne rozstrzygnięcie jest trudne, ponieważ przynależność sektorową (hurt-detal) w tym przypadku rozstrzyga strategia stosownie do warunków działania. Na etapie pozyskiwania terenów i wczesnych etapów działalności WMC funkcjonują czasami jako punkty sprzedaży hurtowej, później jednak są to zasadniczo punkty sprzedaży detalicznej (S.D. Sampson, D.J. Tigert, *The Impact*, s. 38). Podobnie przedstawia się historia obiektów cash&carry w Polsce.

⁶⁹ Sformułowanie „handel wysyłkowy” akcentuje metodę dostarczenia towaru klientowi bez wskazania, w jaki sposób oferta zostanie przedstawiona nabywcy (poprzez katalog, inserty prasowe, telewizję czy Internet). Formaty „handel internetowy” i „TV shop” zostały wyodrębnione z handlu wysyłkowego ze względu na kanał komunikacji stosowany w prezentacji asortymentu.

⁷⁰ Por. *Kompedium wiedzy o handlu*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 260.

⁷¹ B. Gregor, M. Stawiszyński, *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Łódź 2002, s. 129.

różnić szczegółowymi rozwiązaniami w zakresie asortymentu, wielkości powierzchni sprzedażowej czy lokalizacji, co oznacza, że kwestia stopnia standaryzacji poszczególnych sklepów tworzących sieć jest także przedmiotem rozstrzygnięć strategicznych przedsiębiorstwa. Pełna standaryzacja oznacza, że sklepy tworzące sieć są identyczne pod względem wszystkich cech konstytutywnych. Taka strategia oznacza, że zakres delegowania uprawnień decyzyjnych jest niski, nie przewiduje się możliwości dopasowywania poszczególnych placówek do specyfiki lokalnego rynku i że obiekty muszą być budowane od podstaw. Na drugim biegunie funkcjonuje strategia niskiej standaryzacji, oznaczająca, że poszczególne sklepy można zaliczyć do tego samego formatu, ale istnieją między nimi znaczące różnice głównie w zakresie powierzchni i asortymentu. Może to być wyrazem chęci dopasowywania się do warunków lokalnych, ale może także wynikać z założenia o prowadzeniu sklepów głównie w obiektach wynajmowanych. Rozwiązaniem pośrednim jest standaryzacja modułowa w obrębie formatu, czyli tworzenie tzw. subformatów – adekwatnych do różnych warunków działania przedsiębiorstwa (jeśli strategia takowe przewiduje), na przykład w formacie supermarket – supermarkety małe – około 600 m², średnie – około 1000 m² i duże – 1500 m². Takie rozwiązanie pozwala z jednej strony dopasowywać ofertę do różnorodnych rynków (czyli na pełniejszą ekspansję geograficzną, na przykład nie tylko duże miasta, ale także średnie i małe), a z drugiej strony zapewnia łatwiejsze zarządzanie siecią.

4.3. Teorie zmienności formatu punktu sprzedaży

4.3.1. Typy teorii

Format sklepu jest, jak wcześniej wspomniano, zdefiniowany co najmniej sześcioma cechami konstytutywnymi, co przy założeniu istnienia przynajmniej kilku wariantów każdej z cech daje teoretycznie tysiące kombinacji. Oznacza to, że istnieje bardzo dużo wariantów formatów sklepów, z których wiele jeszcze nie zostało zastosowanych. Według teorii Regana wprowadzane są na rynek coraz bardziej różnorodne formaty (zróżnicowane pod względem wszystkich cech konstytutywnych, ale szczególnie w zakresie asortymentu i standardu usług)⁷². Zmianom w czasie ulegają także istniejące formaty handlu detalicznego, w rezultacie, jak się wydaje, konieczności dopasowania strategii przedsiębiorstwa do zmieniających się warunków otoczenia. Zjawisko zmienności formatu sklepu, jako wyrazu pewnej koncepcji działania na rynku, wielokrotnie było przedmiotem badań i jej eksplanacji służy wiele teorii, których podstawowa charakterystyka została zawarta w tabeli 26.

⁷² S. Brown, *Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis*, „European Journal of Marketing” vol. 21, 1987, no. 6, s. 27.

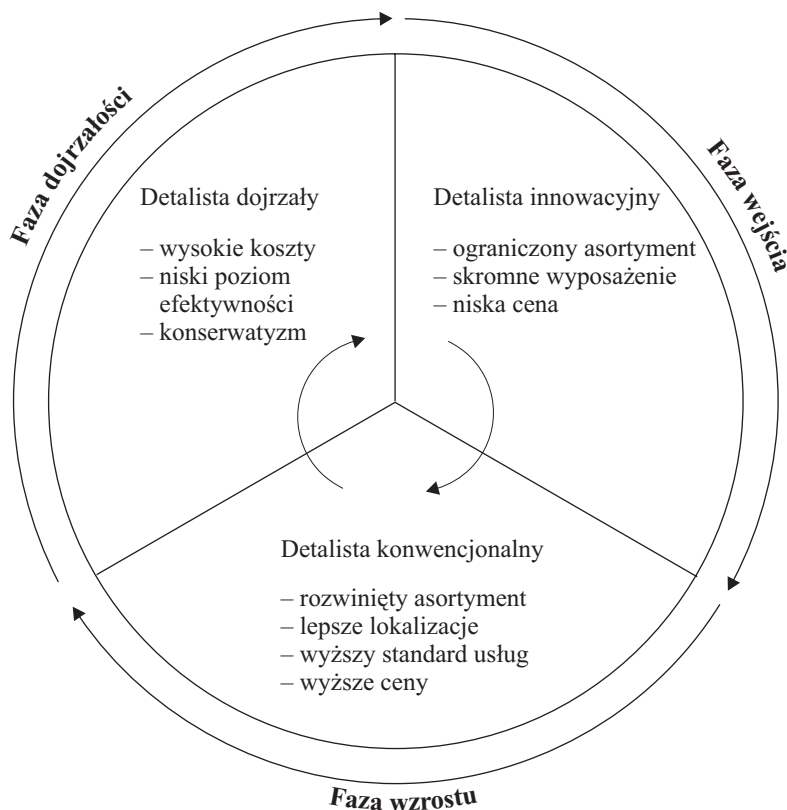
Tabela 26. Zestawienie koncepcji teoretycznych wyjaśniających zmiany w formacie punktu sprzedaży

Podstawowa kategoria koncepcyjna (kluczowe pojęcie)	Pochodzenie koncepcji	Przykłady	Walory koncepcji	Mankamenty koncepcji
Cykl (cykliczność)	nauki filozoficzne i historyczne	– teoria koła detalu – teoria akordeonu – teoria cyklu życia form – teorii detalicznych	prostota, podkreślanie nieuchronności zmian	deterministyczne, nieelastyczne, koncentracja na wzorcach, ignorują wpływ makro- i mikrootoczenia
Konflikt	nauki behawioralne	– teoria kryzys – odpowiadanie – teoria dialektyczna	akcentują interakcję i wzajemne dostosowywanie się, podkreślają rolę menedżera podejmującego decyzje	deterministyczne, ignorują szerszy kontekst środowiskowy
Środowisko	nauki przyrodnicze	– ekologiczna analogia teorii katastrof – teoria ewolucji	elastyczne, koncentrują się na niekontrolowanych zmiennych; uwzględniają szeroki kontekst środowiskowy	niebezpieczeństwo zbyt daleko idącej analogii do nauk fizycznych, ignorowanie znaczenia decydenta

Źródło: opracowano na podstawie S. Brown, *Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory*, „Journal of Marketing Management” vol. 7, 1991, s. 137.

4.3.2. Teorie cykliczności

Do grupy teorii cykliczności zaliczane są trzy najbardziej znane koncepcje, objaśniające zmienność formatu: teoria koła detalu, teoria akordeonu oraz teoria cyklu życia formatu. Zgodnie z teorią koła detalu zaproponowaną przez Malcolma McNaira⁷³ w latach sześćdziesiątych innowacyjne formaty pojawiające się na rynku charakteryzują się niskim poziomem kosztów, co uzasadnia niski poziom marż i, w konsekwencji, niskie ceny. W miarę upływu czasu rośnie jednak poziom usług oferowanych przez te placówki (bardziej rozwinięty asortyment, lepsza lokalizacja, akceptacja różnorodnych form płatności), co stwarza konieczność podniesienia poziomu marży i, tym samym, cen. Format w fazie dojrzałości staje do konfrontacji z kolejnymi innowatorami, którzy oferują usługę mało wyrafinowaną, ale taniej (rys. 24).



Rys. 24. Teoria koła detalu

Źródło: S. Brown, *Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory*, „Journal of Marketing Management” vol. 7, 1991, s. 131

⁷³ H. Szulce, *Struktury i strategie w handlu*, s. 88.

Teoria koła detalu bazuje na czterech podstawowych przesłankach⁷⁴:

- istnieje wielu nabywców wrażliwych cenowo, którzy skłonni są zrezygnować z wyższego poziomu obsługi, rozwiniętego asortymentu, dogodnej lokalizacji na rzecz oferty charakteryzującej się niskimi cenami; istnieją jednak także nabywcy wrażliwi na prestiż i poziom usług,
- nabywcy indywidualni wrażliwi cenowo są w niewielkim stopniu lojalni, co oznacza, że chętnie dokonują zmiany sklepu, jeśli znajdą detalistę oferującego niższe ceny,
- nowe podmioty w sektorze handlu detalicznego są w stanie funkcjonować przy niższym poziomie kosztów operacyjnych niż detalisci już istniejący,
- zmiana koncepcji funkcjonowania sklepu poprzez poprawę standardu (przesunięcie w kole detalu) ma na celu poprawę wizerunku sklepu, rozszerzenie segmentu docelowego i, w konsekwencji, zwiększenie obrotów.

M. McNair zaproponował koncepcję koła detalu do wyjaśnienia zmienności formatu domów towarowych w Stanach Zjednoczonych. Później model ten był weryfikowany na przykładach takich formatów, jak: supermarkety, sklepy dyskontowe, sklepy katalogowe (*catalogue showroom*), sklepy-magazyny (*warehouse-club*), sklepy typu *off-price*. Istnieją jednak także przykłady formatów (butik, dogodny sklep – *convenience store* w Stanach Zjednoczonych, dom towarowy i supermarket w krajach rozwijających się), których powstania nie da się uzasadnić za pomocą schematu proponowanego przez teorią koła detalu⁷⁵. Teoria ta zatem nie jest uniwersalna i jest to jednym z jej mankamentów, będących przesłanką krytyki⁷⁶. Istnieje uzasadniana wątpliwość, czy nowo powstające formaty charakteryzujące się wyższym standardem (na przykład sklepy typu *convenience store*) obsługi są efektem rozwoju ewolucyjnego, w którym daje się obserwować kontinuum czasowe. Historia rozwoju sieci należących do koncernu Aldi, Toys 'R' Us czy Wal-Mart też nie potwierdza tej prawidłowości, we wszystkich tych przypadkach można obserwować raczej dążenie do umacniania własnej pozycji poprzez politykę coraz niższych cen niż podwyższanie standardu obsługi. Coraz bardziej wątpliwe staje się także założenie dotyczące niższego poziomu kosztów operacyjnych, realizowanych przez nowych detalistów. Opisywany wcześniej efekt skali jest w przypadku handlu detalicznego bardzo silny i staje się główną przeszkodą w empirycznej weryfikacji założenia dotyczącego kosztów.

⁷⁴ B. Berman, J.R. Evans, *Retail Management. A Strategic Approach*, Macmillan Publishing Company, New York 1992, s. 93.

⁷⁵ S. Brown, *Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory*, „Journal of Marketing Management” 1991, no. 7, s. 134.

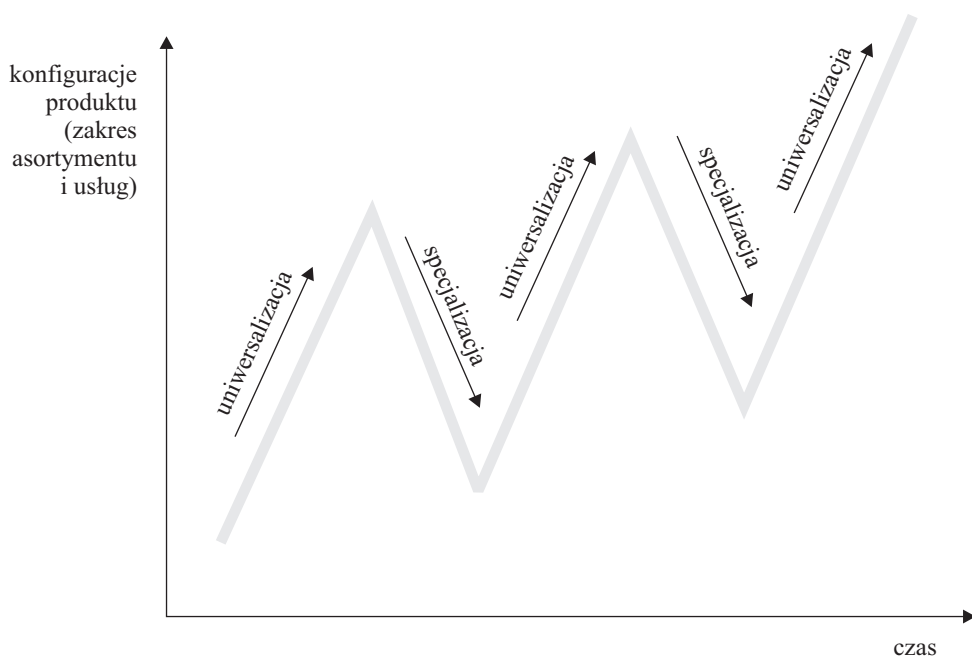
⁷⁶ Począwszy od krytyki S.C. Hollandera, poprzez liczne opinie głoszące, że jest to koncepcja niespełniająca formalnych wymogów teorii, niejasna, problematyczna (por. S. Brown, *The Wheel of Retailing: Past and Future*, „Journal of Retailing” vol. 66, 1990, no. 2, s. 143).

Można zatem stwierdzić, że jest raczej odwrotnie, nowo wchodzący detaliści prawie zawsze ponoszą wyższe koszty operacyjne, ponieważ:

- znaczne natężenie walki konkurencyjnej doprowadziło do racjonalizacji kosztów przedsiębiorstw już istniejących,
- nowo tworzone przedsiębiorstwa ponoszą koszty uczenia się (we wszystkich obszarach funkcjonalno-zasobowych).

Zasługą teorii koła detalu jest jednak zwrócenie uwagi na pojawianie się coraz to nowych formatów sklepów i ich zróżnicowanie w aspekcie szeroko rozumianego standardu usługi oraz na dużą skuteczność w zakresie przyciągania nabywców przez innowacyjne formaty handlu detalicznego⁷⁷. Poza tym, mimo braku uniwersalizmu, jest to teoria, która opisuje bardzo powszechną prawidłowość rozwoju handlu w uprzemysłowionych, rozwiniętych gospodarkach⁷⁸.

Kolejną teorią, opisującą zmienność formatów, jest teoria akordeonu, według której zmienność ta ma charakter cykliczny, co oznacza, że po dążeniu do uniwersalizacji następuje skłonność do specjalizacji, a następnie powrót do uniwersalizacji (rysunek 25).



Rys. 25. Teoria akordeonu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.C. Hollander, *Notes on the Retail Accordion*, „Journal of Retailing”, Summer 1966, s. 29

⁷⁷ R. Cox, P. Brittain, *Zarządzanie sprzedażą*, s. 20.

⁷⁸ S.C. Hollander, *The Wheel of Retailing*, „Marketing Management” vol. 5, 1996, no. 2, s. 65.

Tendencje te zostały po raz pierwszy zaobserwowane przez Howera w latach czterdziestych, a następnie model został rozwinięty przez S.C. Hollandera. Obie tendencje mogą dotyczyć asortymentu oraz zakresu realizowanych funkcji⁷⁹. Badania w większym stopniu koncentrują się na analizie tendencji zmian asortymentu, gdzie oprócz oczywistej prawidłowości poszerzania asortymentu wskazuje się także na przechodzenie do profilu specjalistycznego z profilu uniwersalnego, będące rezultatem następujących przyczyn⁸⁰:

- poprzedni profil (uniwersalny) nie pozwalał na poszerzenie asortymentu produktów konsumpcyjnych,
- rozwój miast powoduje wzrost opłacalności tworzenia sklepów specjalistycznych,
- sklepy specjalistyczne oferują klientom standard obsługi, który w warunkach handlu wielkopowierzchniowego (często anonimowego) zyskuje szczególną wartość.

Co ciekawe, jak wynika z badań prowadzonych na rynku brytyjskim⁸¹, obie wymienione tendencje występują w tym samym czasie; z jednej strony następuje bezsprzecznie rozwój asortymentu detalistów, w szczególności zajmujących się sprzedażą żywności⁸², z drugiej natomiast pojawia się tendencja do racjonalizacji, czyli ograniczania asortymentu. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że w teorii akordeonu podstawową jednostką analizy jest sklep (jego rodzaj), natomiast ustalenia dotyczące zmienności potwierdzające cykliczność obecnie występują raczej na poziomie asortymentu, co może uzasadniać brak wyraźnie zarysowujących się tendencji.

Teoria akordeonu z trudem jednak się broni, jeśli poddać ją weryfikacji empirycznej. Obserwacja tendencji rozwojowych zadaje kłam wszystkim wymienionym przesłankom: sklepy uniwersalne stają się coraz większe (dzięki temu mogą oferować coraz bardziej rozbudowany asortyment), rozmiary miast nie zawsze się zwiększają (mieszkańcy przenoszą się na przedmieścia), sklepy specjalistyczne często opierają także na samoobsłudze (por. *category killer*), czyli brak w nich jakiejś szczególnej unikatowości w sposobie obsługi klientów.

Kolejna koncepcja – teoria cyklu życia formatów detalicznych powstała w dużym stopniu na tle krytyki koncepcji koła detalu, w szczególności dotyczących dwóch ograniczeń⁸³:

⁷⁹ S.C. Hollander, *Notes on the Retail Accordion*, „Journal of Retailing”, Summer 1966, s. 29.

⁸⁰ R. Cox, P. Brittain, *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, s. 21.

⁸¹ C. Hart, *The Retail Accordion and Assortment Strategies: an Explanatory Study*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research”, April 1999, 9:2, s. 111.

⁸² Pod pojęciem *food retailer* kryją się takie formaty, jak supermarket, sklep dyskontowy, *convenience store*.

⁸³ W.R. Davidson, A.D. Bates, S.J. Bass, *The Retail Life Cycle*, „Harvard Business Review” vol. 54, 1976, no. 6, s. 90.

- teoria koła detalu koncentruje się na koszcie i związanym z nim poziomie marży, w efekcie nie może być zastosowana przy wyjaśnianiu nowych, ale niezorientowanych na cenę formatów (na przykład *convenience store*),
- koncepcja koła detalu nie bada prawidłowości w zakresie tempa zmian, wskazuje tylko na ich kierunek (*notabene* – jednowymiarowo).

Koncepcja cyklu życia stanowi próbę wyjaśniania, ale także przewidywania zmian instytucjonalnych w sektorze handlu detalicznego (w odniesieniu do formatów). Podstawowa teza teorii cyklu życia jest następująca: format przechodzi cykl życia analogicznie do produktu materialnego. W cyklu tym można wyodrębnić cztery podstawowe fazy⁸⁴:

- Innowacja – faza zaistnienia nowego formatu, który ma unikatowe cechy, wyróżniające go spośród już istniejących na rynku i dlatego może realizować znaczącą przewagę. Przewaga jest następstwem wielu czynników: lepszej pozycji kosztowej skutkującej lepszą ofertą cenową, szczególnej konfiguracji asortymentu, zakresem świadczonych usług handlowych (lokalizacja, metoda obsługi, formy płatności, godziny otwarcia, usługi dodatkowe) – innowacyjne cechy stanowią rezultat obserwacji luk na rynku, które są następstwem istnienia dotychczasowych formatów. W fazie tej – jeśli format trafnie wypełnia miejsce na rynku – następuje znaczący wzrost przychodów ze sprzedaży (co manifestuje akceptację nowości przez klientów), natomiast rentowność jest relatywnie niska, ponieważ jest to faza uczenia się z jednej strony i budowania skali działania z drugiej strony.
- Przyspieszony rozwój – w drugiej fazie cyklu życia następuje dynamiczny wzrost przychodów ze sprzedaży oraz poziomu rentowności. Przedsiębiorstwo ma już (w zakresie przedmiotowego formatu) ugruntowaną pozycję na rynku i realizuje ekspansję przestrzenną. W miarę jak akceptacja nowego formatu wzrasta (rośnie jego udział w rynku) tradycyjne formaty tracą pozycję na rynku, co nakłania je do podejmowania prób modyfikacji własnego formatu. Najczęściej jednak modyfikacja jest tylko częściowa, dotyczy jednego tylko parametru formatu, na przykład poziomu cen. Oznacza to, że albo modyfikacja okazuje się niewystarczająca (istota innowacyjności nowych formatów polega na kompozycji cech konstytutywnych), albo jest niemożliwa do utrzymania w długim czasie (obniżenie ceny bez obniżania kosztów jest możliwe tylko w relatywnie krótkim czasie).
- Dojrzałość – to trzeci etap w cyklu życia formatu, w którym dynamika wzrostu obniża się, przychody ze sprzedaży stabilizują się, a jest to następstwo narastających problemów zarządzania rozbudowaną i złożoną organizacją, nadmierne rozbudowanej sieci sprzedaży na danym rynku (nieprzystającej do jego rozmiarów) – co wywołuje zjawisko kanibalizacji, narasta konfrontacja z nowymi formatami. W rezultacie następuje spadek rentowności przedsięwzięcia.

⁸⁴ Ibidem, s. 90-93.

- Spadek – ostatni etap cyklu życia, którego wystąpienie jest opóźniane poprzez działania modyfikujące. Nie oznacza to jednak, że zawsze możliwe jest zapobieżenie fazie spadku, która charakteryzuje się spadkiem udziału w rynku, obniżeniem poziomu rentowności (także poniżej zera) i zasadniczo brakiem możliwości skutecznego konkurowania z innymi podmiotami.

Z charakterystyki koncepcji cyklu życia formatu wynika nieuchronność procesu zmian, co z punktu widzenia przedsiębiorstwa, którego priorytetem jest wzrost, oznacza konieczność podejmowania działań wyprzedzających negatywne skutki przesuwania formatu na krzywej cyklu życia. Są to w szczególności modyfikacje formatu o charakterze systemowym i tworzenie nowych formatów (tworzenie portfela produktów w przedsiębiorstwie handlu detalicznego). Analiza danych empirycznych charakteryzujących historię rozwoju formatów (zawarta w tabeli 27) pozwala sformułować wniosek o skracaniu cyklu życia formatów jako jednym ze szczególnych, sektorowych symptomów rosnącej dynamiki zmian.

Tabela 27. Czas trwania cykli życia wybranych formatów

Format sklepu	Przybliżona data powstania	Przybliżona data osiągnięcia maksymalnego udziału w rynku	Przybliżony czas trwania cyklu do osiągnięcia dojrzałości
Dom towarowy	1852	1940	80
Sklep wielobranżowy	1910	1955	45
Supermarket	1930	1965	35
Hipermarket	1963	1995	30
Sklep dyskontowy (spożywczy)	1970	2000	30

Źródło: W.R. Davidson, A.D. Bates, S.J. Bass, *The Retail Life Cycle*, „Harvard Business Review” vol. 54, 1976, no. 6, s. 94, P.J. McGoldrick, G. Davies, *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, London 1995, s. 19.

Trzy wymienione teorie bazujące na koncepcji cyklu (obecnej w wielu naukach, w szczególności filozofii i historii – por. prace Nietzschego, Hegla, Lasaulx) wydają się jednak niewystarczające do wyjaśniania natury zmienności, głównie z powodu braku ich uniwersalizmu, co wynika z weryfikacji empirycznej. Wyjaśnień poszukuje się zatem także w innych podejściach badawczych.

4.3.3. Teorie konfliktu

Odmienne, do wcześniej omówionego, podejście do wyjaśniania zmienności formatów handlu detalicznego zostało zastosowane w teorii konfliktu. Według niej

siłą napędową zmian w handlu detalicznym jest konflikt, powstający między istniejącymi i nowymi formatami. Źródłem tego konfliktu, jest konkurencja między starym i nowym, innowacyjność, która jest uważana przez Schumpetera i Galbraitha za najbardziej immanentną cechę gospodarki kapitalistycznej i jednocześnie za jej główną siłę napędową. Pojawienie się innowacyjnych formatów wymusza procesy adaptacyjne formatów dotychczas istniejących. Brak adaptacji nie zawsze oznacza brak możliwości kontynuowania działalności (konieczność wyjścia z rynku), ale – w warunkach rynku niedoskonałego – może prowadzić do kryzysu (ograniczenie rozmiarów działalności, brak możliwości wzrostu, niższa rentowność sprzedaży). Reakcja na innowację może przybrać postać jednej z wielu form. Martenson zidentyfikował aż siedem, od niechętniej do adaptacyjnej. Znaczenie praktyczne mają jednak dwie: naśladowcza i ofensywna. Pierwsza stanowi próbę kopiowania nowych rozwiązań, co staje się możliwe w związku z tym, że formaty trudno chronić na drodze prawnej. W szczególności oznacza to obniżanie cen i poziomu usług, tworzenie własnych sieci sklepów dyskontowych lub przejęcie konkurencji (co nie tylko redukuje zagrożenie – przynajmniej na jakiś czas, ale także pozwala pozyskać nowe kompetencje)⁸⁵.

Druga polega na podjęciu walki z innowatorem poprzez zróżnicowanie zagrożonego formatu od nowo powstałych, a tym samym poprzez próbę unikania bezpośredniej konfrontacji. Znamienne jest, że pojawienie się innowacyjnych formatów często wywołuje protesty, a nawet ataki ze strony przedsiębiorców, reprezentujących formaty tradycyjne. Termin „dom towarowy” (*department store*) był początkowo wręcz obraźliwy⁸⁶, spółdzielnie były nazywane „komunistycznymi i antychrześcijańskimi ruchami, które mają na celu zniszczenie prywatnych kupców”, hipermarkety opisywano jako „rozświetlone neonami obscena, które rozwalają się w krajobrazie jak monstrualne lewiatany”⁸⁷. Te nowe formaty, mimo że atakowane przez dotychczasowych uczestników rynku, wywołują zmiany formatów dotychczas działających. Pojawienie się sklepów dyskontowych w Stanach Zjednoczonych spowodowało, że niektóre domy towarowe podniosły poziom usług, między innymi poprzez modyfikację asortymentu. Oznacza to zatem, że istniejąca technologia sprzedaży detalicznej zoperacjonalizowana w postaci formatów handlu detalicznego jest rezultatem walki „międzyformatowej”, w wyniku której powstają czasem zupełnie nowe, inne od tych, które konflikt zapoczątkowały.

⁸⁵ W rezultacie w historii handlu detalicznego można znaleźć przykłady na to, że do rozwoju formatu przyczynił się nie jego twórca, ale imitator pomysłu – por. historię supermarketów (R. McAusland, *Supermarkets: 50 Years of Progress*, „Progressive Grocer” vol. 59, 1980, no. 6, s. 5-155).

⁸⁶ S.C. Hollander, *Competition and Evolution in Retailing*, „Stores” vol. 42, September 1960, s. 20.

⁸⁷ S. Brown, *Institutional*, s. 16.

Reakcja na innowacje stanowi proces, którego natura była wielokrotnie przedmiotem badań. J.E. Swan zaproponował adaptację modelu zmian społecznych Parsonsa i Smelsera, w której wskazał na siedem etapów procesu zmian⁸⁸. Inny model to koncepcja stworzona przez Finka, Baeka i Taddeo i adaptowana na grunt kanałów dystrybucji przez Sterna i El-Ansary'ego, która wskazuje na cztery etapy sekwencji akcja–reakcja: szok, odwrót (działania defensywne), uznanie stanu faktycznego i adaptacja⁸⁹. Dawson zastosował ten sam model do opisu zmian w sektorze handlu żywnością w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Pojawienie się tam sklepów sieciowych wywołało początkowo u kupców niezależnych chęć do wskazania własnej wyjątkowości i przewagi. W dalszej kolejności niezależni stawali się zwrócić uwagę opinii publicznej, władz na zjawisko nieuczciwej konkurencji ze strony nowych podmiotów. Stworzone zostały regulacje prawne wymierzone przeciw sieciom, a w szczególności przeciw polityce niskich cen. Ostatecznie jednak niezbędne stało się sięgnięcie po „pozytywne” metody walki z sieciami: zaczęły powstawać dobrowolne łańcuchy detalistów, grupy zakupowe, podniesiono poziom świadczonych usług, rozwinęto asortyment i wreszcie zaproponowano nowy innowacyjny format: supermarket. W rezultacie sklepy sieciowe zostały zmuszone do reakcji i zastosowały wzorzec zachowań identyczny z uprzednio zastosowanym przez niezależnych detalistów: początkowo negacja, próby dyskredytowania sukcesu supermarketów, by w ostateczności dokonać udanej adaptacji nowego formatu⁹⁰.

Opisywane zmiany niezwykle trafnie opisuje model dialektyczny Gista. Wywodząca się z czasów starożytnych dialektyka oznacza naukę o rozwoju zjawisk rzeczywistości, ich powszechnym związku i wzajemnej zależności, a także nauką metodę rozpatrywania zjawisk przyrodniczych i społecznych pod kątem ich wzajemnej łączności i uwarunkowania⁹¹. Zwłaszcza trzy okresy w rozwoju kultury europejskiej były dla myśli dialektycznej niezwykle owocne: pierwszy przypada na VI – IV wiek p.n.e., kiedy powstawały dzieła większości twórców filozofii europejskiej – Talesa, Heraklita, Parmenidesa, Platona i Arystotelesa. Potem, po upadku kultury starożytnej i okresie średniowiecza, myśl dialektyczna odrodziła się wraz z powstawaniem nowożytnej nauki oraz kształtowaniem się kapitalistycznych stosunków społecznych. Wreszcie trzeci okres rozwoju dialektyki związany z krytyką ustroju kapitalistycznego to dialektyka marksistowska⁹². Najpełniejszy

⁸⁸ J.E. Swan, *A Functional Analysis of Innovation in Distribution Channels*, „Journal of Retailing” vol. 50, 1974, no. 1, s. 11.

⁸⁹ L.W. Stern, A.I. El-Ansary, *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1977, s. 177.

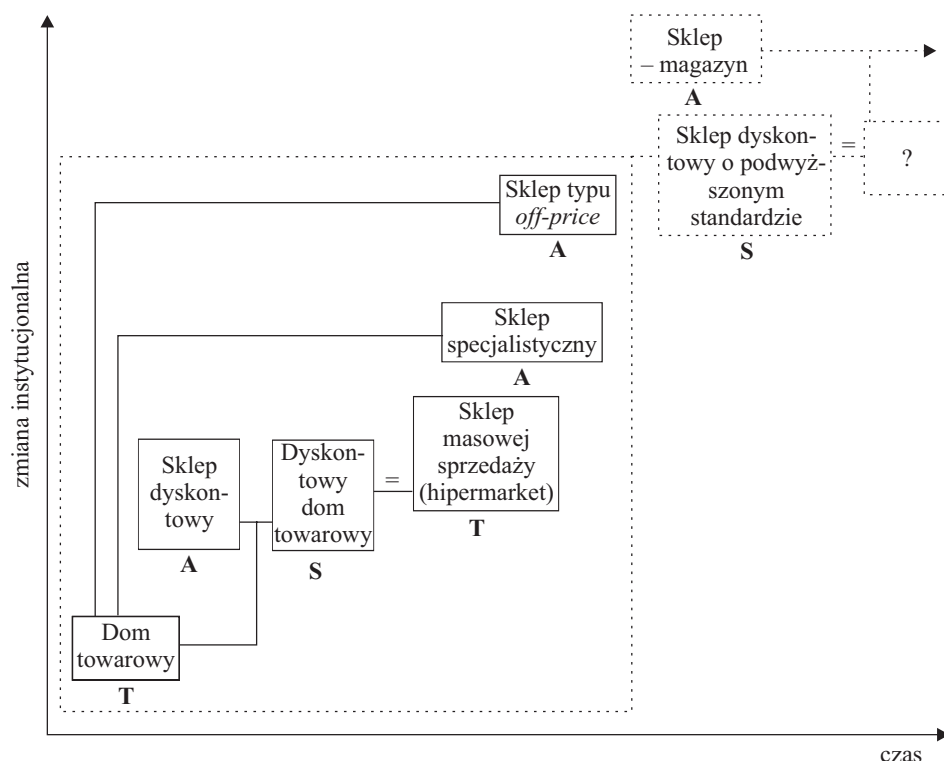
⁹⁰ S. Brown, *Institutional Change*, s. 17.

⁹¹ *Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1978, s. 394 (t. 1).

⁹² J. Such, *Dialektyczne wizje świata*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1992, s. 3.

kształt myśli dialektyczna przybrała w heglowskiej wizji świata (przyrodniczego i społecznego). Jedną z podstawowych koncepcji Hegla dotyczy sposobu rozwoju idei. „Ruch czystej myśli” polega na tym, że idea występuje w postaci tezy, następnie przeciwstawia się sobie samej w postaci antytezy, aż wreszcie oba te pojęcia łączą się, równoważą i neutralizują w wyższym pojęciu – w syntezie. Ta ostatnia jest podstawą dalszego rozwoju idei, gdyż synteza staje się nową tezą i znów wszystko rozwija się w myśl schematu: teza – antyteza – synteza⁹³.

Dialektyka Hegla wyjaśnia postęp jako naturalną konsekwencję zaistnienia pomysłu oryginalnego (tezy), jego negacji (antytezy) i rezultatu w postaci syntezy⁹⁴. W sposób schematyczny model dialektyczny zmian formatów został przedstawiony na rysunku 26.



Rys. 26. Dialektyczny model ewolucji formatu

Źródło: S. Kaufman, *Coping with Rapid Retail Evolution*, „Journal of Consumer Marketing” vol. 2, 1985, no. 1, s. 18

⁹³ Ibidem, s. 82-83.

⁹⁴ S. Kaufman, *Coping with rapid retail evolution*, „Journal of Consumer Marketing” vol. 2, 1985, no. 1, s. 18.

Model dialektyczny koncentruje się na wzajemnym dostosowywaniu się w zakresie cech formatu. Nowo powstały format w sensie koncepcyjnym stanowi zaprzeczenie (antytezę) formatu dotychczas istniejącego (teza). Występujący między nimi efekt naśladownictwa (wzajemnego dostosowania) doprowadza do wykształcenia kolejnego formatu (syntezy), który później staje się tezą. Szczególnym atutem modelu dialektycznego w porównaniu z teorią koła detalu jest rezygnacja z przyjęcia założenia determinującego początkową postać każdego nowego formatu jako przedsięwzięcia opartego na możliwie najniższym (w danym czasie) poziomie usługi handlowej, kosztów i marż.

4.3.4. Teorie środowiskowe

Dość podobny do teorii konfliktu punkt widzenia na ewolucję formatu handlu detalicznego prezentuje teoria środowiskowa (którą można także nazwać teorią adaptacji), zakładająca, że zmiany zachodzące w środowisku prowadzenia działalności znajdują odbicie w zmianach wewnętrznych. Oznacza to, że jest to w jakimś sensie kontynuacja podejścia dialektycznego, wspólną cechą tych dwóch teorii jest adaptacja, przy czym w teorii środowiskowej adaptacja oznacza przystosowanie do nominalnie większej liczby czynników oddziałujących na funkcjonowanie przedsiębiorstwa (dysponenta formatu). Główne twierdzenie tej teorii mówi, że wszystkie zmiany, jakie dokonują się w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa (makro- i mikro-), znajdują odbicie w istniejącej strukturze handlu detalicznego⁹⁵. Innowacyjne formaty pojawią się (lub raczej okażą się skuteczne), jeśli warunki operacyjne okażą się korzystne i/lub będą miały zdolność adaptacji, przy czym największe znaczenie mają zmiany społeczne (liczba, wielkość, przestrzenne rozmieszczenie, dochodowość gospodarstw domowych, poziom wykształcenia, urbanizacji), technologiczne, prawne oraz sytuacja w zakresie konkurencji⁹⁶. Domy towarowe na przykład nie mogłyby pojawić się w połowie XIX wieku gdyby nie rozwój klasy średniej, rozwój systemów komunikacji miejskiej, pojawienie się wind i skłonności klientów do zaakceptowania polityki stałych cen. Supermarket zaś to rezultat wielkiego kryzysu gospodarczego, wprowadzenia lodówek na rynek i upowszechnienia samochodów, pojawienia się nowych technologii pakowania towarów (opracowanych na potrzeby wojska podczas I wojny światowej) oraz ograniczenia analfabetyzmu⁹⁷. Początek ekspansji sklepu dyskontowego przypada na lata siedem-

⁹⁵ S. Brown, *Institutional Change*, s. 6.

⁹⁶ H. Takei, K. Kudo, T. Miyata, Y. Ito, *Adaptive Strategies for Japan's Retail Industry Facing a Turning Point*, „Nomura Research Institute” 2006, October 1, no. 110, s. 3.

⁹⁷ Wszystkie wymienione zjawiska znacząco wpłynęły na możliwość zastosowania samoobsługi. (por. A.D. Bates, *The Extended Specialty Store: A Strategic Opportunity for the 1990s*, „Journal of Retailing” vol. 65, 1989, no. 3, s. 379).

dziesiąte – czas wielkiego kryzysu energetycznego. Wprowadzając analogię do darwinowskiego ewolucjonizmu, można powiedzieć, że formaty w najwyższym stopniu przystosowane do zmian warunków działania osiągają lepszą pozycję rynkową i są w stanie przetrwać, przyczyniając się do wzrostu przedsiębiorstw handlowych⁹⁸. Co więcej, zasadne jest czynienie dalszych analogii, dotyczących takich zjawisk, jak konwergencja, hipertrofia, regres i asymilacja⁹⁹. Trzeba jednak stwierdzić, że czynniki środowiskowe nie determinują tego, co się zdarzy, co najwyżej stwarzają pewne możliwości, które podmioty gospodarcze wykorzystają lub odrzucą.

Do grupy teorii wykorzystujących analogie biologiczne należy zaliczyć teorię ewolucji, bazującą na zachowaniach dostosowawczych i doborze naturalnym. Teoria Markina i Duncana powstała na bazie ewolucyjnego (darwinowskiego) podejścia do zmian, które podkreśla, że pojawianie się, istnienie, rozwój, upadek formatów jest uzależnione od sprawności obsługi rynku. Te formaty, które nie są modyfikowane stosownie do zmian otoczenia, są zastępowane przez inne – lepiej odpowiadające aktualnym warunkom. Mechanizm ten w istotny sposób tłumaczy wielość i zróżnicowanie formatów¹⁰⁰.

4.3.5. Teorie zintegrowane

Przedstawione teorie nie wykluczają się wzajemnie, opisują proces ewolucji z różnych punktów widzenia. Teorie cykliczne zwracają uwagę na innowacje i wewnętrzną ewolucję formatu, teorie bazujące na konflikcie wskazują na międzyformatowe oddziaływania, teorie środowiskowe szczególne znaczenie nadają zewnętrznym uwarunkowaniom istnienia i zmian formatów. Tym samym żadna nie daje satysfakcjonującego wyjaśnienia zmian instytucjonalnych w sektorze handlu detalicznego. Stwarza to przesłankę do przyjęcia podejścia zintegrowanego i zaproponowania teorii kombinowanych. Istnieją cztery takie propozycje.

- Środowiskowo-cykliczne. Autorzy tych teorii podkreślali, że cykliczne zmiany będą się dokonywać pod warunkiem zaistnienia korzystnych warunków środowiskowych¹⁰¹, co zresztą wydaje się oczywiste (szczególnie że elementem tej

⁹⁸ J.B. Mason, M.L. Mayer, *Modern Retailing. Theory and Practice*, Business Publications Homewood, Boston 1990, s. 23.

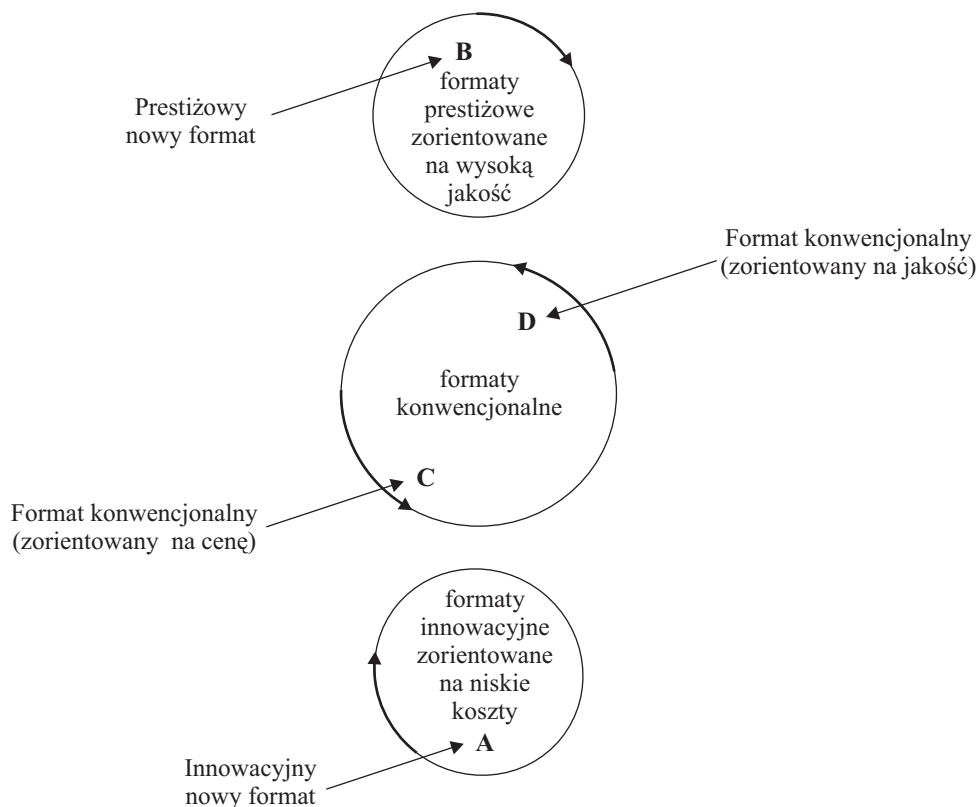
⁹⁹ A.C.R. Dreesman, *Patterns of Evolution in Retailing*, „Journal of Retailing” vol. 44, Spring 1968, s. 78-80.

¹⁰⁰ O. Omar, *Retail Marketing*, Prentice Hall 1999, s. 12-13.

¹⁰¹ Taki pogląd wyraził między innymi E. Kaynak na podstawie systematycznej analizy rozwoju supermarketów w Turcji (E. Kaynak, *A Refined Approach to the Wheel of Retailing*, „European Journal of Marketing” vol. 13, 1979, no. 7).

teorii jest także pokazanie przyczyn wzrostu poziomu usług handlowych, kosztów, marż i cen). Teoria koła detalu nie może być rozpatrywana w wyabstrahowanej od warunków działania rzeczywistości, ponieważ stanowi uogólnienie analizy historycznej.

- Cykl–konflikt. Próbę zintegrowania podejścia cyklicznego i opartego na konflikcie przeprowadził twórca teorii dialektycznej w detalu – Gist, który wskazywał, że formaty dojrzałe można uznać za tezę, formaty innowacyjne – za antytezę, natomiast synteza wynika z wzajemnego dopasowywania się. Ciekawą propozycję przedstawił także D. Izraeli, który zmodyfikował nieco teorię koła detalu, wskazując na konieczność zrelatywizowania źródła innowacyjności formatu i zaproponował koncepcję trzech kół detalu¹⁰² (przedstawioną na rysunku 27).



Rys. 27. Zmienność formatów (reakcja istniejących formatów na innowacyjne) według Izraeliego

Źródło: D. Izraeli, *The Three Wheels of Retailing: a Theoretical Note*, „European Journal of Marketing” vol. 7, 1973, no. 1, s. 70

¹⁰² D. Izraeli, *The Three Wheels of Retailing: a Theoretical Note*, „European Journal of Marketing” vol. 7, 1973, no. 1, s. 70.

Koło położone najniżej ilustruje grupę innowacyjnych formatów zorientowanych na koszt (A oznacza nowy format o najniższym poziomie kosztów), koło umieszczone najwyżej oznacza innowatorów, których źródłem przewagi jest wysoki standard usług (B – nowy format o najwyższym standardzie usług), koło środkowe obejmuje dotychczas istniejące formaty, które nie są jednorodne, C oznacza format raczej zorientowany na koszt, D oznacza format raczej zorientowany na jakość. Strzałki na rysunku pokazują sposób ewolucji, będący jednocześnie reakcją na sposób działania innych formatów na rynku. Format o najniższym standardzie stopniowo standard podnosi, chcąc uzyskać bardziej konkurencyjny poziom usług, format o najwyższym standardzie stopniowo standard obniża, chcąc uzyskać bardziej konkurencyjny poziom cen, reakcja dotychczas istniejących formatów jest spolaryzowana: te, które były raczej zorientowane na koszt, dążą do jego obniżenia, żeby nawiązać walkę konkurencyjną z innowatorami, osiągającymi jeszcze niższe koszty, te, które były zorientowane na jakość, dążą do jej poprawy, chcąc nawiązać walkę konkurencyjną z tymi innowatorami, którzy oferują jeszcze wyższy standard. W konsekwencji formaty nowe często tracą walor unikatowości i przechodzą do grupy formatów konwencjonalnych. Grupa ta odczuwa najszybciej rosnące natężenie walki konkurencyjnej. Walor koncepcji Izraeliego polega na uwzględnieniu różnych źródeł innowacyjności formatów oraz wzajemnych reakcji między innowatorami i formatami dotychczas istniejącymi w ujęciu dynamicznym.

Powstaje pytanie o możliwość empirycznej weryfikacji koncepcji Izraeliego. Ciekawych wniosków dostarcza obserwacja ewolucji formatów w Polsce (choć jednocześnie czas ich funkcjonowania na polskim rynku jest zbyt krótki, żeby uogólniać, a materiał statystyczny prawie nieistniejący). W ciągu ostatnich lat wprowadzono w Polsce kilka nowych formatów. Jednym z nich jest sklep dyskontowy¹⁰³, który obecnie jest prowadzony przez kilka sieci zagranicznych. Mimo krótkiego czasu ich funkcjonowania już można zauważyć pewne zmiany: poprawa jakości produktów własnych marek (wcześniej te marki funkcjonowały tylko w segmencie *economy*, obecnie także w segmencie *value for money* – na przykład w Plus Discount), wydłużanie godzin otwarcia sklepu, wprowadzenie płatności kartą płatniczą (Lidl), poprawa standardu wyposażenia (Biedronka), wprowadzenie owoców i warzyw sprzedawanych na wagę (Biedronka), rozszerzanie asortymentu (wprowadzenie prasy – Lidl), wprowadzenie produktów marek innych niż własne (Leader Price, Lidl). Zmiany te znamionują chęć upodobnienia się do konwencjonalnych supermarketów.

Kolejnym innowacyjnym formatem, który pojawił się w Polsce w latach dziewięćdziesiątych był *convenience store*, początkowo funkcjonujący jako sklep przy stacji benzynowej. Zamyśl pierwotny polegał na oferowaniu relatywnie wysokiego standardu usług (rozwinięty asortyment obejmujący także świeże pieczywo), wysoką

¹⁰³ Pierwszym sklepem dyskontowym w Polsce był sklep sieci Biedronka otwarty w czerwcu 1995 roku w Poznaniu.

dostępność czasową (wydłużone godziny otwarcia, w wielu wypadkach sklepy całodobowe czynne codziennie), różne formy płatności, wysoki poziom cen. Z czasem cechy formatu zmodyfikowano: asortyment ograniczono (rezygnując z pieczywa, także cukierniczego), konieczne stało się obniżenie cen. Z kolei supermarkety wyraźnie się polaryzują: w jednych można obserwować dążenie do wysokiego standardu (pogłębiony asortyment w wielu grupach towarowych, relatywnie wysokie stany zatrudnienia – doradztwo, wysoki standard wyposażenia, wysokie ceny), w innych tendencja jest dokładnie przeciwna: ograniczanie asortymentu, zmniejszanie stanów zatrudnienia co prowadzi do upodobnienia się do sklepów dyskontowych.

- Środowisko–konflikt. Teoria przewagi opartej na zróżnicowaniu W. Aldersona nie została wprawdzie stworzona na gruncie sektora handlu, jest jednak na tyle uniwersalna, że znajduje zastosowanie także w tej dziedzinie. Organizacja, dążąc do wyróżnienia się spośród wielu uczestników rynku w oczach klientów¹⁰⁴, wykorzystuje okazje wynikające ze zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa. Poczynione modyfikacje w sposobie działania zmuszają konkurentów do reakcji na poczynania innowatora i wdrażania nowych rozwiązań. Innowator aby utrzymać przewagę, musi poszukiwać kolejnych nowych rozwiązań. Proces oddziaływania środowiskowego, w wyniku którego powstaje sytuacja konfliktu (lub przynajmniej rywalizacji) powtarza się nieskończoną liczbę razy, co skłania do twierdzenia o istnieniu cykliczności w tym podejściu. Teoria ta zasadniczo słabo się różni od wcześniej przedstawionej koncepcji dialektycznej.
- Środowisko–cykl–konflikt. Próbą zintegrowanego podejścia do zjawiska ewolucji formatu handlu jest koncepcja Agergarda, Olsena i Allpassa¹⁰⁵, według której wzorec rozwoju stanowi raczej spirala niż cykl. Zakłada ona, że modyfikacja formatu (szczególnie w stronę wyższego standardu) automatycznie wytwarza próżnię, w której mogą się pojawić nowe formaty. Ponieważ jednak w tym czasie zmieniają się warunki działania, innowacyjne formaty wprowadzane w różnym czasie różnią się między sobą. Zgodnie z tą teorią *convenience store* jest bardziej wyrafinowaną formą wcześniejszego *corner shopu* (sklepu „na rogu”). Podobnie sklepy dyskontowe – są tańszą wersją supermarketu, a sklepy typu *off price* – modyfikacją sklepu dyskontowego. Przyczyną tych zmian jest przede wszystkim wzrost ekonomiczny, którego tempo dyktuje tempo zmian postaci formatów. Teoria ta nie uwzględnia czynników prawnych, mogących ograniczać rozwój niektórych formatów (głównie wielkopowierzchniowych). Gdyby je uwzględnić, można by mówić raczej o sprzężynie, nie o spi-

¹⁰⁴ Koncepcja W. Aldersona jest wcześniejsza niż Portera, opublikowana została w 1957 roku (W. Alderson, *Marketing Behaviour and Executive Action*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1957), por. S. Brown, *Institutional Change*, s. 6.

¹⁰⁵ S. Brown, *Institutional Change*, s. 6.

rali: liberalizacja przepisów skutkuje dynamicznym rozwojem, ograniczenia prowadzą do stagnacji.

Nieco inne podejście do zmian formatów prezentują E.R. Beem i A.R. Oxenfeldt. Według nich zmiany te (w ujęciu historycznym) można wyjaśnić ze względu na dwa rodzaje cykli: długie i krótkie. Długie cykle zaczynają się w momencie zaistnienia nowych innowacyjnych formatów i obejmują cały cykl ich życia. Od początku istnienia nowe formaty są przedmiotem obserwacji innych uczestników rynku i dość szybko ujawnia się efekt imitacji – pojawiają się naśladowcy, chcący wykorzystać takie same rozwiązania w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Malejący dystans innowatora zmusza go, ale także naśladowców, do poszukiwania wyróżników sposobu działania. Cykle krótkie dotyczą właśnie zmian wewnątrzformatowych¹⁰⁶.

Podsumowując rozważania dotyczące teorii zmian formatów można stwierdzić, że:

- teorie opisujące zmienność formatu nie zawsze spełniają wymogi formalne teorii, mają charakter czysto opisowy, brak im waloru uniwersalności, często opisują zjawisko w sposób cząstkowy, uwzględniając wybrany aspekt zmian,
- zdecydowana większość teorii wykorzystuje koncepcję zmian cyklicznych (także te, które bazują na innych kluczowych pojęciach: konflikt, środowisko),
- zmienność formatu sklepu przyjmuje postać:
 - intra, dokonująca się w obrębie formatu, poprzez modyfikację postaci elementów konstytutywnych,
 - inter, zmiany polegające na pojawianiu się jednych i zanikaniu innych formatów,
- zmiany formatów dokonują się pod wpływem dużej liczby czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym, do czynników zewnętrznych należy zaliczyć: charakterystykę demograficzno-społeczno-ekonomiczną nabywców (liczba nabywców, poziom wykształcenia, poziom aktywizacji zawodowej – głównie kobiet, styl życia – czas pracy, ilość i sposoby spędzania wolnego czasu, w szczególności preferowane sposoby robienia zakupów, poziom wyposażenia gospodarstw domowych w samochody, ale także inne dobra trwałego użytku, poziom zamożności nabywców, stosunek do innowacji techniczno-organizacyjnych), poziom rozwoju techniczno-technologicznego oraz infrastruktury technicznej (system komunikacyjny – drogowy i transportowy, zakres stosowania technologii internetowych i ich zaawansowanie, technologie informatyczne, technologie w zakresie znakowania

¹⁰⁶ E.R. Beem, A.R. Oxenfeldt, *A Diversity Theory for Market Processes in Food Retailing*, „Journal of Farm Economics” vol. 48, 1966, s. 84-91.

towarów, ich ekspozycji, inkasa, zabezpieczania produktów przed kradzieżą, technologie budowlane), regulacje prawne w zakresie prowadzenia działalności handlowej (liczby, lokalizacji i powierzchni obiektów, godzin otwarcia, przedmiotu obrotu, metod obsługi, także prawo pracy), natężenie walki konkurencyjnej w sektorze (liczba i rodzaj przedsiębiorstw handlowych), charakterystyka sektora dostawców towarów i usług logistycznych, finansowych itd., jeśli chodzi o uwarunkowania wewnętrzne należy do nich zaliczyć: potencjał gospodarczy, pozycję na rynku, kluczowe kompetencje, orientację temporalną i strategię przedsiębiorstwa,

- konsekwencje zjawiska ewolucji formatu można podzielić na wewnętrzne i pozasektorowe. Skutki wewnętrzne to przede wszystkim zmiana charakterystyki sektora z punktu widzenia tempa i zakresu zmian technologii prowadzenia działalności (czyli częstotliwości i stopnia modyfikacji formatu), wzrost poziomu ryzyka strategii specjalizacji, co wymusza tworzenie portfela formatów, wzrost natężenia konkurencji substytucyjnej (produkty, które konsument chce kupić są oferowane w różnych formatach). Skutki pozasektorowe to istotne zmiany struktury kanałów dystrybucji¹⁰⁷, prowadzące do redefiniowania ról uczestników tych kanałów i, w konsekwencji, zmiany układu sił w kanale¹⁰⁸. Z punktu widzenia nabywców ewolucja formatów prowadzi do zróżnicowania oferty (może bardziej do lepszego dopasowania do oczekiwań nabywców).

4.4. Produkt handlu w ujęciu portfelowym

Działalność rynkowa przedsiębiorstwa handlu detalicznego bazującego na jednym tylko formacie nosi wszystkie cechy strategii specjalizacji, która polega na zaangażowaniu się przedsiębiorstwa w jedną wybraną dziedzinę działalności i skoncentrowaniu na niej całego własnego potencjału¹⁰⁹. Specjalizacja stanowi początkowy etap wzrostu każdego przedsiębiorstwa. Logika specjalizacji powinna być stosowana w przedsiębiorstwie dopóty, dopóki daje możliwość generowania wzrostu i jednocześnie poprawy pozycji konkurencyjnej.

¹⁰⁷ J.P. Guiltinan, *Planned and Evolutionary Changes in Distribution Channels*, „Journal of Retailing” vol. 50, 1974, no. 2, s. 80.

¹⁰⁸ W efekcie ewolucji formatów handlu detalicznego powstały formaty przyczyniające się do uzyskania pozycji dominującej w stosunku do dostawcy. Jest to przede wszystkim związane ze skalą obrotów tych placówek (dającą przedsiębiorstwu handlowemu bardzo silną pozycję przetargową), ale także z konfiguracją poszczególnych cech konstytutywnych (na przykład w zakresie asortymentu – marki własne detalisty).

¹⁰⁹ Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995, s. 157.

Specjalizacja może dotyczyć jednego z czterech aspektów działania przedsiębiorstwa¹¹⁰:

- produktu,
- segmentu odbiorców,
- obszaru działania,
- wykonywanych funkcji.

Trzy pierwsze kryteria silnie się ze sobą wiążą, co oznacza, że stanowią podstawę wyodrębnienia jednego (z rynkowego punktu widzenia) rodzaju specjalizacji. Jest to specjalizacja produkt–segment odbiorców–zasięg działania. W handlu detalicznym istnieje silny związek między dwoma elementami: produktem (formatem) i segmentem odbiorców. Mając na względzie ustalenia dotyczące internacjonalizacji, można stwierdzić, że format relatywnie rzadko stanowi o ograniczeniu przestrzennym działalności handlowej. Specjalizacja oparta na produkcie i segmencie odbiorców wydaje się dominująca, ponieważ charakteryzuje ją z jednej strony znaczny potencjał wzrostu, z drugiej – możliwość uzyskania efektu doświadczenia (poprzez skalę działania). Dodatkowe walory specjalizacji związane są z możliwością zbudowania silnej marki przedsiębiorstwa (także marek produktów do niego należących), koncentracją zasobów (efekt synergii), ułatwieniem w stosowaniu procedur kontroli.

Strategia specjalizacji stosowana w handlu detalicznym generuje jednak także ryzyko, wynikające z przedstawianej wcześniej zmienności formatu punktu sprzedaży powoduje ograniczenie możliwości wzrostu, co stwarza przesłankę do poszukiwania dalszych dróg realizacji wzrostu, związanych z dywersyfikacją działalności. Głównymi motywami dywersyfikacji są: wzrost przedsiębiorstwa, wzmocnienie zdolności konkurencyjnej, dojrzałość dotychczasowych domen oraz kompensacja ryzyka¹¹¹.

Można wyodrębnić dwa sposoby definiowania pojęcia dywersyfikacja. W nieco szerszym ujęciu dywersyfikacja oznacza przejście z jednej tylko domeny na większą ich liczbę¹¹². Ujęcie węższe reprezentuje Ansoff, który zdefiniował dywersyfikację jako przedsięwzięcie, polegające na przegrupowaniu środków będących w dyspozycji przedsiębiorstwa na działania zasadniczo różne od prowadzonych w przeszłości. Wymaga zaangażowania się w branżę, technologie i rynki, które są nowe dla przedsiębiorstwa, z produktami także dla niego nowymi¹¹³. W tym samym nurcie dywersyfikację określa się jako rozszerzanie

¹¹⁰ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998, s. 134.

¹¹¹ H. Steinmann, G. Schreyogg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995, s. 148.

¹¹² Ibidem.

¹¹³ M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001, s. 83.

zakresu przedmiotowego działalności przedsiębiorstwa, co oznacza funkcjonowanie w wielu sektorach¹¹⁴. Według J. Narvera przyczyny dywersyfikacji można podzielić na¹¹⁵:

- wewnętrzne – dążenie do wykorzystania posiadanych zasobów, redukowanie ryzyka, chęć generowania wzrostu w podstawowych kategoriach rezultatów,
- zewnętrzne – spadek zainteresowania produktami danej kategorii, będący rezultatem zmian społecznych, ekonomicznych, technologicznych, walki konkurencyjnej.

Klasyfikacja rodzajów dywersyfikacji może być prowadzona przy zastosowaniu wielu kryteriów¹¹⁶:

- stopnia pokrewieństwa z działalnością dotychczas prowadzoną (dywersyfikacja pokrewna i konglomeratowa),
- kierunku (dywersyfikacja pionowa, pozioma i lateralna),
- kierunku i celu dywersyfikacji (dywersyfikacja inwestycyjna, poszerzająca, podtrzymująca, zabezpieczająca przeżycie).

Dywersyfikacją są takie działania strategiczne, które polegają na zmianie dziedziny działalności przedsiębiorstwa, wymagającej uwzględnienia nowego zbioru kluczowych czynników sukcesu. Mimo braku precyzyjnej definicji sektora¹¹⁷ należy podkreślić, że tym co odróżnia dywersyfikację od prostego rozwoju produktowego jest konieczność pozyskania nowych kompetencji. Oznacza to, że dywersyfikacja ma charakter stopniowalny, dający podstawy do wyodrębnienia dywersyfikacji pokrewnej, charakteryzującej się znacznym podobieństwem kluczowych czynników sukcesu dziedziny nowej i starej (co daje duże prawdopodobieństwo realizacji efektów synergii) oraz dywersyfikacji konglomeratowej, wymagającej pozyskania nowych kompetencji w dwóch podstawowych obszarach¹¹⁸:

- technologii tworzenia/oferowania produktu,
- pozyskania i obsługi nabywców.

Należy dodać, że dywersyfikacja konglomeratowa nie oznacza braku synergii w ogóle. Jest realizowana dzięki uniwersalnemu charakterowi części kompetencji zarządczych (kompetencje planistyczne, organizacyjne, motywacyjne i kontrolne).

¹¹⁴ E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, s. 138.

¹¹⁵ Ibidem, s. 139-140.

¹¹⁶ M. Rajzer, *Strategie dywersyfikacji*, s. 87-89.

¹¹⁷ Za Porterem sektor jest definiowany jako grupa podmiotów oferujących identyczne lub podobne produkty, zaspokajające określoną potrzebę, co oznacza tożsamość odbiorców, ale także dostawców (M. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 25).

¹¹⁸ Strategor, *Zarządzanie firmą*, s. 167.

Proces dywersyfikacji może opierać się na trzech podstawowych kryteriach¹¹⁹:

- kryterium geograficznym (dywersyfikacja terytorialna),
- kryterium powiązań (dywersyfikacja pionowa),
- kryterium dziedziny działalności (dywersyfikacja pozioma).

Tendencja do różnicowania działalności pojawiła się najpierw w przedsiębiorstwach produkcyjnych już pod koniec XIX wieku i umacniała się wraz ze wzrostem stopnia koncentracji przemysłu. W latach pięćdziesiątych zeszłego stulecia uformowała się grupa przedsiębiorstw zaangażowanych nawet w kilkudziesięciu gałęziach przemysłu¹²⁰, co oznaczało tworzenie portfeli produktowych (zestawu różnorodnych produktów oferowanych na sprzedaż). Przedsiębiorstwo powinno zmierzać do takiej struktury portfela, jaka pozwoli zachować stałą zdolność generowania przychodu firmy jako całości¹²¹. Przychód ten powinien gwarantować przedsiębiorstwu bezpieczeństwo (wyrażające się utrzymywaniem zdolności płatniczej) z jednej strony i możliwości rozwojowe z drugiej. Warunki te spełnia portfel zrównoważony, czyli charakteryzujący się zachowaniem wewnętrznej równowagi między poszczególnymi produktami, definiowanej w kategoriach: przychodu ze sprzedaży, niezbędnych nakładów inwestycyjnych oraz sald przepływów pieniężnych.

W sektorze handlu detalicznego dywersyfikacja produktowa oznacza pojawienie się przynajmniej dwuelementowego portfela produktów (formatów), czyli prowadzenie działalności poprzez przynajmniej dwa różne formaty. W takim znaczeniu dywersyfikacja stanowi kolejny etap w sekwencji rozwoju: penetracja rynku – ekspansja geograficzna – rozwój produktów komplementarnych (dotyczy sektora produkcji, w handlu detalicznym może to oznaczać modyfikację formatu zwiększające jego potencjał sprzedażowy). Należy postawić pytanie, czy w sektorze handlu detalicznego występuje taka sama sekwencja i czym w istocie jest podyktowana. Dotychczas określono podstawowy determinant: chęć realizacji wzrostu (nowe grupy docelowe, większa siła przetargowa w zakupach, zwiększenie wartości przychodów ze sprzedaży, zwiększenie wartości zysku) wobec braku możliwości jego generowania przy istniejącej konfiguracji produktu (lub zbyt wysokich kosztach takiego przedsięwzięcia), ale trzeba też wymienić inne:

- ograniczenie ryzyka związanego z ewolucją formatu,
- lepsze wykorzystanie posiadanych zasobów (finansowych, rzeczowych, niematerialnych),
- tworzenie innowacji, które mogą przyczynić się do zmian strukturalnych w sektorze,

¹¹⁹ *Ibidem*, s. 169.

¹²⁰ E. Domańska, *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986, s. 96.

¹²¹ *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003, s. 29.

- nawiązywanie walki z konkurentami,
- wykorzystanie silnej pozycji w sektorze,
- zmonopolizowanie pozycji dostawcy konsumenta (kompleksowa obsługa klienta indywidualnego, wszystkich jego potrzeb związanych z nabywaniem towarów),
- skuteczna internacjonalizacja (internacjonalizacja może wymuszać wprowadzanie nowych formatów).

Zastosowanie strategii dywersyfikacji prowadzi przede wszystkim do stworzenia portfela formatów (przyjmując, że przedsiębiorstwo chce rozwijać się w obrębie sektora handlu detalicznego, możliwe jest bowiem, że zastosuje dywersyfikację konglomeratową). Strategia dywersyfikacji w handlu detalicznym jest obserwowana od połowy lat siedemdziesiątych na rynkach europejskich¹²² i od lat osiemdziesiątych na rynku Stanów Zjednoczonych¹²³, czyli tam, gdzie istnieje szczególnie wysokie natężenie walki konkurencyjnej.

Przechodzenie od pozycji specjalisty (skoncentrowanego na jednym formacie) do portfela formatów wiąże się także z pewnymi zagrożeniami: rośnie skala nakładów, stopień skomplikowania procesów i ich kontroli, może ujawnić się brak dostatecznych kompetencji operacyjnych. Tym większego znaczenia nabierają zatem kluczowe kompetencje biznesu, które C.K. Prahalad i G. Hamel zdefiniowali jako skumulowaną wiedzę przedsiębiorstwa, dotycząca zwłaszcza zdolności koordynowania różnorodnych rodzajów działalności i umiejętności operacyjnych oraz integrowania różnorodnych technologii. Zdolność stworzenia niższym kosztem i szybciej niż konkurenci kluczowych kompetencji, które będą generować nowe produkty (formaty) staje się według G. Hamela i C.K. Prahalada źródłem przewagi konkurencyjnej. W istocie chodzi o zdolność kadry menedżerskiej do skonsolidowania w przekroju całej korporacji, technologii i umiejętności operacyjnych oraz przełożenia ich na kompetencje, które pozwolą konkretnym jednostkom biznesu szybko dostosować się do zmieniających się szans¹²⁴. Koncepcja ta w szczególności zatem odnosi się do przedsiębiorstw zdywersyfikowanych, w pewnym stopniu indukuje także ich powstawanie. Koncepcja dywersyfikacji działalności pojawiła się w sektorze handlu detalicznego później niż w sektorach produkcyjnych, obecnie jednak, wobec narastającej walki konkurencyjnej (wzrost powierzchni sprzedaży, spadek rentowności działalności), skracania cyklu życia formatu, wysokiej wrażliwości nabywców na innowacje, rozwoju nowoczesnych

¹²² A. Tordjman, *European Retailing. Convergences, Differences and Perspectives*, „International Journal of Retail & Distribution” vol. 22, 1994, no. 5, s. 5.

¹²³ L.L. Berry, K. Seiders, *Growing Through Portfolio Retailing*, „Marketing Management” vol. 2, 1993, no. 3, s. 9.

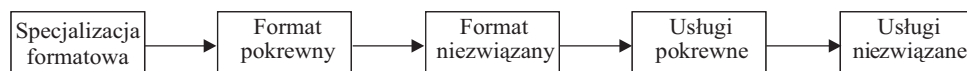
¹²⁴ R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002, s. 69.

technologii teleinformatycznych, wzrostu potencjału największych przedsiębiorstw handlu detalicznego (następuje polaryzacja: duzi stają się jeszcze więksi, mali się kurczą) dywersyfikacja staje się atrakcyjną możliwością realizacji wzrostu. W przypadku przedsiębiorstw międzynarodowych staje się wręcz koniecznością. Mimo obserwowanego efektu konwergencji rynki różnych krajów (a nawet regionów) są zróżnicowane w stopniu uzasadniającym wprowadzanie nowych formatów¹²⁵ albo przynajmniej dokonanie znacznych modyfikacji.

4.5. Etapy wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego w wymiarze produktowym

Przyjmując założenie o konieczności tworzenia portfela formatów jako niezbędnym warunkiem wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego, można pokazać kolejne etapy (sekwencję) tworzenia tego portfela, a tym samym realizacji wzrostu:

- tworzenie formatów pokrewnych, gdzie pokrewieństwo (podobieństwo) wynika z asortymentu towarów, technologii prowadzenia działalności (wielkość powierzchni, metoda obsługi) lub tożsamości grupy nabywców,
- tworzenie formatów niezwiązanych,
- tworzenie oferty w zakresie usług bezpośrednio związanych (technologicznie lub segmentowo) z dotychczas prowadzoną działalnością,
- tworzenie oferty usług niezwiązanych,
- wyjście poza sektor szeroko rozumianych usług.



Rys. 28. Proces tworzenia portfela przez przedsiębiorstwo handlu detalicznego

Źródło: opracowanie własne

Fazy wymienione na schemacie zostały wyznaczone na podstawie procesu transsektorowej modyfikacji portfela, kolejne etapy oznaczają, że przedsiębiorstwo wchodzi do kolejnego sektora (charakteryzowanego poprzez przedmiot działalności, strukturę uczestników oraz rodzaj dostawców i odbiorców). Konstrukcja schematu bazuje na założeniu, że detalista powstaje jako specjalista formatowy, czyli na początku swojej działalności oferuje na rynku jeden produkt

¹²⁵ E. Colla, *The Outlook for European Grocery Retailing: Competition and Format Development*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” vol. 14, 2004, no. 1, s. 48.

(format). Zdarza się, że na wstępnym etapie rozwoju detalista, nie dysponując znacznym potencjałem gospodarczym, prowadzi działalność poprzez kilka formatów, co można identyfikować jako stosowanie metody „prób i błędów” w poszukiwaniu skutecznej domeny działania. Jest to jednak metoda bardzo kosztowna, szczególnie w odniesieniu do formatów wielkopowierzchniowych (czasami może być wręcz niemożliwa do zastosowania, na przykład sklep dyskontowy praktycznie może istnieć tylko w sieci). Początkowy wzrost rozmiarów detalistów odbywa się najczęściej w wymiarze przestrzennym (przy dodatkowym założeniu, że na każdym etapie rozwoju przestrzennego przedsiębiorstwo dąży do zoptymalizowania swojej pozycji rynkowej¹²⁶), co wynika z mechanizmu efektu skali w tym sektorze i, z omawianego wcześniej (koncepcja L. Pellegriniego), dążenia do zajęcia pozycji na rynku (objęcia atrakcyjnych lokalizacji, których liczba jest skończona) w celu utrzymania/uzyskania przewagi nad konkurentami w zakresie pozyskiwania środków finansowych.

Następnie przedsiębiorstwo może rozwijać swój portfel produktowy poprzez multiplikację formatu, czyli tworzenie odrębnych sieci złożonych z punktów sprzedaży zaliczanych do tego samego formatu, ale z punktu widzenia przedsiębiorstwa stanowiących odrębne produkty. Możliwość ta w dużym stopniu wynika z nieostrych kryteriów typologii formatów (lub – gdy są ostre – z przedziałowego zdefiniowania cech ilościowych). Kwestia ta dotyczy przede wszystkim formatów „niedookreślonych”, stanowiących koncepty dość ogólne, takich jak sklep specjalistyczny (niezdefiniowany co do przedmiotu obrotu inaczej jak tylko poprzez parametry asorty-

¹²⁶ Ta kwestia wymaga komentarza, ponieważ optymalny poziom udziału w rynku jest uzależniony od celów strategii marketingowej. Problem stwarza samo zdefiniowanie wielkości rynku, gdyż jest ona najczęściej wyznaczona wielkością obrotu danego rodzaju towarów. Takie podejście w dużym stopniu pomija usługowe aspekty produktu handlu, czyli formatu. Delikatesy mogą mieć marginalny udział w sprzedaży wielu często nabywanych produktów spożywczych, ale jednocześnie mogą nawet być monopolistą pod względem sprzedaży dóbr luksusowych czy (co stanowi niejako inną kategorię) zaspokajania (niekoniecznie wyłącznie luksusowych) potrzeb spożywczych najbardziej zamożnych nabywców danego rynku. Dodatkowo badanie udziału w rynku wymaga precyzyjnie określonych granic przestrzennych rynku (miasto, powiat, województwo, kraj). Tymczasem w wielu wypadkach można obserwować przypadki sklepów oddziałujących dalej niż mogłoby to wynikać z charakterystyki ich oferty. Poza tym jaki zasięg rynku należy przyjąć, gdy przedsiębiorstwo prowadzi działalność tylko w kilku miastach Polski (na przykład w Warszawie, Krakowie, Gdańsku, Wrocławiu), co oznacza, że zdecydowana większość Polaków ma tych sklepów bardzo ograniczony dostęp. Rozważania dotyczące udziału w rynku należy zatem uzupełnić wskazaniem na konieczność precyzyjnego definiowania rynku (czyli nie tylko w kategorii przestrzeni, ale także cech demograficznych, społecznych, ekonomicznych i behawioralnych nabywców). W optymalizacji udziału w rynku należy wziąć pod uwagę dwa aspekty:

- kosztowy (koszty zarządzania, komunikacji rynkowej, logistyczne),
- przychodowy (możliwe do uzyskania – na rynku o określonej wielkości – przychody ze sprzedaży).

mentu: wąski i głęboki) z większością swoich odmian, supermarket (powierzchnia sprzedażowa w przedziale 400-2500 m²) czy hipermarket (powierzchnia powyżej 2500 m²). Wyodrębnienie produktu może odbywać się poprzez wszystkie lub tylko wybrane atrybuty formatu. Dużą rolę w tym procesie odgrywa polityka marki. Istnieją trzy podstawowe rozwiązania:

- każda z sieci jest prowadzona pod inną, autonomiczną marką, praktyka taka może dotyczyć zarówno prowadzenia działalności w różnych krajach (sieć w każdym kraju działa pod inną marką), jak i na jednym rynku krajowym, w drugim wypadku może zaistnieć konkurencja wewnętrzna, szczególnie jeśli oferta nie jest wyraźnie różna i marka sieci ma dla klientów mniejsze znaczenie niż marki produktów¹²⁷, wielość marek może jednak wpłynąć na zwiększenie ogólnego udziału w rynku przedsiębiorstwa,
- wszystkie sklepy reprezentujące dany format działają pod tą samą marką, ale punkty sprzedaży są wyraźnie zróżnicowane, tak że można wyodrębnić kilka subsieci¹²⁸,
- stosowana jest strategia marki–parasola, co pozwala z jednej strony wyodrębnić poszczególne sieci, z drugiej – wykorzystać siłę marki wykreowanej wcześniej¹²⁹.

Jednak ponieważ może wystąpić moment nasycenia danego rynku formatem (ze względu na niewielkie rozmiary rynku lub szybko rozwijającą się konkurencję), format utraci walory użyteczności z punktu widzenia nabywców (zgodnie z koncepcją cyklu życia formatu) lub przedsiębiorstwo wchodzi na nowy rynek – po wyczerpaniu wszystkich możliwości jakie stwarzał format dotychczasowy (w sensie segmentu lub w sensie przestrzeni¹³⁰), przedsiębiorstwo wprowadza nową ofertę usługowo-produktową zagregowaną w postaci nowego formatu. Można przyjąć, że chcąc w dalszym ciągu realizować efekt skali przedsiębiorstwo roz-

¹²⁷ Na przykład Castorama prowadzi dwie sieci sklepów formatu DIY: Castorama i Brico Depot, a Metro AG dwie sieci sklepów specjalistycznych (elektronika użytkowa): Media Markt i Saturn.

¹²⁸ Przykłady można odnaleźć w praktyce operatorów supermarketów i hipermarketów, którzy – stosownie do warunków lokalizacji – tworzą sklepy znacznie różniące się powierzchnią, w konsekwencji – asortymentem oraz pozostałymi cechami. Wszystkie sklepy sieci działają jednak pod tą samą marką (np. Piotr i Paweł, Alma, POLOmarket, Intermarche).

¹²⁹ Przykładem może być omawiany w dalszej części hiszpański Inditex, który między innymi prowadzi sklepy specjalistyczne z odzieżą pod marką ZARA oraz sklepy specjalistyczne z artykułami dekoracyjnymi do mieszkań ZARA Home.

¹³⁰ Chodzi tutaj o przypadki daleko posuniętej modyfikacji formatu spowodowanej wchodzeniem na nowe rynki przestrzenne (co może występować głównie w przypadku internacjonalizacji), na których warunki są na tyle różne, że wymusza to praktycznie tworzenie nowego formatu.

pocznie tworzenie portfela od formatów pokrewnych, które mu to umożliwią. O pokrewieństwie może przesądzać:

- asortyment (zdefiniowany branżowo oznacza, że detalista będzie potęgować efekt skali zakupów),
- technologia sprzedaży (detalista zdyskontuje nakłady na technologię informatyczną lub logistyczną poczynione wcześniej),
- segment nabywców,
- kombinacja tych elementów (sklep dyskontowy i supermarket są formatami blisko spokrewnionymi, ponieważ co najmniej dwa elementy (asortyment i technologia sprzedaży, często także segment nabywców) wykazują podobieństwo.

W dalszej kolejności przedsiębiorstwo handlowe prawdopodobnie rozpocznie działalność poprzez formaty mniej podobne lub zgoła różne¹³¹, należące do różnych grup typów. Multifformatowość jest działaniem, pozwalającym zachować handlowy charakter działalności, mimo że rozwijany jest portfel produktowy, domeną działania pozostaje handel detaliczny. Istotną kwestią pozostaje polityka marki, która, biorąc pod uwagę coraz bardziej rozbudowany portfel produktowy, jest problemem bardzo złożonym. Zasadniczo w odniesieniu do sieci różnych formatów przedsiębiorstwa handlu detalicznego stosują:

- strategię marki–parasola, na przykład Tesco prowadzi między innymi sieci Tesco Express, Tesco Metro, Carrefour – między innymi sieci: Carrefour (hipermarket), Carrefour Express (supermarket), Grupa Muszkieterów – m.in.: Intermarche (supermarket), Bricomarche (*do-it-yourself*), Vetimarche (sklep specjalistyczny – odzieżowy),
- strategię marek indywidualnych dla odrębnych sieci.

Kolejnym krokiem w poszukiwaniu możliwości wzrostu może być wejście w sektor usługowy, początkowo usług pokrewnych (czyli adresowanych do dotychczasowych klientów przedsiębiorstwa i dodatkowo niewymagających tworzenia odrębnych punktów obsługi, ponieważ ich świadczenie może się odbywać w posiadanych punktach sprzedaży). Do takich usług należy zaliczyć usługi finansowe (bankowe – karty kredytowe, kredyty, lokaty, wpłaty na rachunki, wypłaty gotówki oraz ubezpieczeniowe), usługi związane z rynkiem telefonii komórkowej (usługa doładowania konta), a także usługi, które mogą (ale nie muszą) być adresowane do tych samych nabywców, ale wymagają odrębnej infrastruktury usługowej (usługi gastronomiczne, biura turystyczne, usługi kulturalno-rozrywkowe – kina, salony gier, kręgielnie, punkty obsługi samochodów,

¹³¹ W wypadku handlu detalicznego trudno mówić o całkowicie różnych formatach, ponieważ nigdy praktycznie nie można wykluczyć, że do innego formatu nie trafią ci sami nabywcy.

usługi kosmetyczno-fryzjerskie, drobne naprawy i wiele innych). W takim wypadku przedsiębiorstwo przybiera charakter podmiotu zdywersyfikowanego, handlowo-usługowego. Cechą wspólną usług zarówno pokrewnych, jak i niezwiązanych jest adresowanie ich do klientów indywidualnych. Kombinacja usług handlowych i usługowych może być oferowana w postaci rozproszonej (poprzez wiele niezależnych – w sensie przestrzennym i technicznym – sieci lub w formie skoncentrowanej – poprzez centra handlowo-usługowe, które w sposób kompleksowy realizują różnorodne potrzeby klientów indywidualnych).

Centra handlowe na świecie mają dość długą historię¹³², początkowo odgrywały rolę adekwatną do tradycyjnych targowisk, z czasem ich oferta została rozbudowana tak, że obecnie stanowią obiekty multifunkcjonalne – prócz oferty handlowej jest tam także bardzo rozwinięta oferta usługowa, głównie związana ze spędzaniem wolnego czasu¹³³. Obecnie centra najczęściej funkcjonują na zasadzie współistnienia podmiotów, należących do różnych sektorów¹³⁴. Proces rozwoju centrów handlowych stwarza jednak idealne warunki do rozwoju portfela produktów przedsiębiorstwa handlowego, ponieważ wzmacnia i tak już silne postawy klientów oczekujących, aby ich różnorodne potrzeby były zaspokajane w jednym miejscu¹³⁵. Potencjalna łatwość „transsektorowej migracji” przedsiębiorstw handlowych wynika z podobieństwa kluczowych kompetencji. Jak już wcześniej wspomniano, kluczową kompetencją przedsiębiorstw handlu detalicznego jest obsługa klientów indywidualnych, która w sektorach usług detalicznych jest także jednym z podstawowych czynników konkurencyjności. Ponadto różnica posiadanych i niezbędnych potencjałów gospodarczych w wielu wypadkach sprawia, że bardziej prawdopodobne jest przechodzenie z sektora handlu do sektora usług niż odwrotnie. W innych sytuacjach (na przykład przedsiębiorstwa sektora bankowego dysponują potencjałem porównywalnym lub nawet większym niż przedsiębiorstwa handlowe) barierą może być zupełny brak kompeten-

¹³² Pierwsze centrum handlowe powstało w 1916 roku w Lake Forest niedaleko Chicago (J. Mikołajczyk, *Reorientacja strategiczna w tworzeniu i zarządzaniu centrum handlowym*, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 379).

¹³³ L. Jasiński, *Rola galerii i centrów handlowych w przestrzeni społeczno-ekonomicznej*, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 393. Zasadne jest postawienie pytania o granice integracji oferty. Wydaje się, że nie da się jej jednak określić. Oprócz usług tradycyjnie kojarzonych z centrum handlowym – czyli oferujących rozrywkę, w centrach lokalizowane są także punkty świadczące klientom usługi profesjonalne, na przykład medyczne lub nauki języków obcych.

¹³⁴ Centrum jako obiekt materialny zarządzany jest przez formy wyspecjalizowane w obrocie nieruchomościami, które udostępniają przestrzeń zarówno firmom handlowym, jak i usługowym.

¹³⁵ H. Smith, D. Hay, *Streets, Malls and Supermarkets*, „Journal of Economics & Management Strategy” vol. 14, 2005, no. 1, s. 29.

cji i bazy materialnej związanej z obrotem dobrami materialnymi¹³⁶ oraz brak oczekiwania ze strony klientów, aby takiej integracji dokonywać¹³⁷. Proces przechodzenia z sektora handlu detalicznego do sektora bankowego jest tym łatwiejszy, im bardziej powszechne (przez co bardziej znane) stają się produkty finansowe, co oznacza, że proces ich sprzedaży wymaga bardziej znajomości procesu obsługi klienta niż wyrafinowanej wiedzy finansowej¹³⁸. Istotne jest także to, że koszty świadczenia usług bankowych są w sieciach handlowych znacznie niższe niż w bankach, dzięki czemu produkty bankowe mogą być tańsze (to samo dotyczy usług ubezpieczeniowych)¹³⁹.

Proces tworzenia portfela nie musi odbywać się w dokładnie takiej sekwencji, jaka została przedstawiona na rysunku 30. Szczególnie obecnie obserwowane wzbogacanie własnej oferty usług poprzez dołączanie usług finansowych (zwłaszcza najprostszych, takich jak możliwość opłacania rachunków w kasie sklepu) dotyczy często detalistów wyspecjalizowanych w obrębie jednego formatu. Zjawisko to potwierdza atrakcyjność portfelowego budowania produktu w handlu detalicznym, wynikającą z możliwości uzyskania dodatkowych przychodów ze sprzedaży (często znaczących, bo związanych z potrzebami występującymi w masowej skali) przy relatywnie niskich nakładach inwestycyjnych. Nie bez znaczenia dla kwestii potencjału wzrostu przychodu jest efekt synergii: oferta zintegrowana, obejmująca zarówno handel, jak i usługę staje się dla klienta bardziej atrakcyjna, pozwala zaoszczędzić czas, dobrze wpisuje się we wzmiarkowane wcześniej oczekiwania klienta, aby jego potrzeby obsługiwać kompleksowo. W analizie procesu budowy portfela produktów pominięto także wchodzenie do sektora produkcji¹⁴⁰, co oczywiście jest dodatkową możliwością dywersyfikacji działalności.

¹³⁶ Który z logistycznego punktu widzenia jest bardzo złożony i kosztochłonny (szczególnie jeśli wziąć pod uwagę wymogi powierzchni niezbędnej do wyeksponowania asortymentu potencjalnie atrakcyjnego dla klienta). Przykład integracji oferty usługowej i handlowej to przypadek Poczty Polskiej, która oferuje wybrane towary (inne niż tradycyjnie kojarzone z pocztą) w urzędach pocztowych. Efekt tej strategii trudno jednak traktować w kategoriach sukcesu.

¹³⁷ Klienci są skłonni akceptować uzupełnianie oferty sklepu ofertą usług bankowych. Specyficznym tego potwierdzeniem jest obserwowany od lat dziewięćdziesiątych poprzedniego wieku trend lokalizowania oddziałów banków w obrębie punktów sprzedaży por. D.K. Flur, E.A. Ledet, M. McCoy, *Supermarket banks*, The McKinsey Quarterly 1996, no. 4, s. 76.

¹³⁸ B. Borusiak, *Kierunki ekspansji przedsiębiorstw handlu detalicznego*, w: *Sektor handlu w rozwoju regionów – sukcesy i dylematy*, red. U. Kłosiewicz-Górecka, IRWiK, Warszawa 2006, s. 149.

¹³⁹ T. Pile, *Supermarkets Must Branch out to Realize Their Banking Potential*, „Marketing Week” 23.06.2005 vol. 28, no. 25, s. 37.

¹⁴⁰ Trzeba jednak wyróżnić dwie sytuacje: wchodzenie w sektor produkcji na zasadzie integracji pionowej, co z punktu widzenia postaci produktu przedsiębiorstwa niewiele zmienia. Zupełnie inną sytuację tworzy wejście w sektor produkcji branżowo inny niż asortyment formatów należących do przedsiębiorstwa.

Zbadano empirycznie poziom dywersyfikacji (mierzony przeciętną liczbą formatów) 200 największych przedsiębiorstw ogółem oraz wyodrębnionych (ze względu na realizowane obroty) grup. W tabeli 28 zestawiono wartości średniej liczby formatów, poprzez które prowadzą działalność poszczególne grupy przedsiębiorstw handlu detalicznego.

Tabela 28. Poziom dywersyfikacji działalności największych przedsiębiorstw handlu detalicznego w latach 1999-2005

Lata	Przedsiębiorstwa				
	ogółem	z pierwszej pięćdziesiątki	z drugiej pięćdziesiątki	z trzeciej pięćdziesiątki	z czwartej pięćdziesiątki
1999	2,48	3,16	2,48	2,1	2,12
2000	2,53	3,22	2,7	2,18	1,9
2001	2,49	3,42	2,5	2,3	1,58
2002	2,77	3,58	2,82	2,5	2,05
2003	2,81	3,76	2,88	2,22	2,34
2004	2,63	3,72	2,64	2,5	1,66
2005	2,67	3,42	3,04	2,62	1,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers.

Analiza danych zawartych w tabeli prowadzi do następujących wniosków.

- Poziom dywersyfikacji badanych przedsiębiorstw ogółem nieznacznie rośnie w badanym okresie. Spadek wartości średniej w roku 2004 w porównaniu z rokiem poprzednim może świadczyć o tym, że dywersyfikacja odbywała się zbyt szybko (czyli zanim wykorzystano wszystkie możliwości wygenerowania wzrostu bez powiększania portfela). Przedsiębiorstwa były zmuszone dokonać korekty „kursu” i ograniczyć ekspansję formatową. Różna jest jednak dynamika zmian w wyróżnionych grupach: najsilniej poziom dywersyfikacji działalności rósł (o 25,2% w roku 2005 w porównaniu z rokiem 1999) w przedsiębiorstwach notowanych w trzeciej pięćdziesiątce zestawienia 200 największych, nieco tylko niższą (22,6%) dynamiką charakteryzowały się przedsiębiorstwa drugiej pięćdziesiątki. W przypadku przedsiębiorstw najmniejszych z największych (czwarta pięćdziesiątka) portfel formatów zmniejszył się.
- Istnieje zróżnicowanie poziomu dywersyfikacji w zależności od skali obrotów. Najbardziej rozbudowane portfele mają przedsiębiorstwa największe, a stosownie (z drobnymi wyjątkami) najmniejszą liczbą formatów dysponują przedsiębiorstwa w tej grupie najmniejsze. Można zatem przyjąć, że hipoteza o wpływie liczby formatów na skalę działania mierzona poziomem sprzedaży jest uprawniona.

Tabela 29. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność poprzez dwa formaty (2005)

Przedsiębiorstwo	Miejsce w rankingu	Formaty
Target Corp.	7	dyskontowy dom towarowy, hipermarket
Schwarz Unternehmens Treuhand KG	10	sklep dyskontowy, hipermarket
Aldi GmbH	11	sklep dyskontowy, supermarket
Publik Super Markets, Inc.	34	<i>convenience store</i> , supermarket
JCPenney Company, Inc.	36	dom towarowy, sklep internetowy
Staples, Inc.	39	sklep specjalistyczny, sklep internetowy
Office Depot, Inc.	46	sklep specjalistyczny, sklep internetowy
H.E.Butt Grocery	63	hipermarket, supermarket
Systeme U	70	hipermarket, supermarket
OfficeMax, Inc.	75	sklep specjalistyczny, sklep internetowy
Takashimaya Co.	83	dom towarowy, sklep specjalistyczny
arsid13857246 Nordstrom, Inc.	92	dom towarowy, sklep specjalistyczny
Fa. Anton Schlecker	95	hipermarket, <i>drug store</i>
Shinsegae Co.	98	dom towarowy, hipermarket
The Daimaru, Inc.	107	dom towarowy, supermarket
Saks, Inc.	113	dom towarowy, sklep specjalistyczny
Giant Eagle, Inc.	125	<i>convenience store</i> , supermarket
SHV Makro	129	sklep specjalistyczny, <i>cash&carry</i>
Hy-Vee, Inc.	134	supermarket, <i>drug store</i>
CompUSA, Inc.	143	sklep specjalistyczny, sklep internetowy

LVMH	144	dom towarowy, sklep specjalistyczny
Organizacjon Soriana S.A. de C.V.	149	<i>cash&carry</i> , hipermarket
Laurus N.V.	163	hipermarket, supermarket
Wegmans Food Markets, Inc.	169	<i>do-it-yourself (home improvement)</i> , supermarket
Williams-Sonoma, Inc.	178	sklep specjalistyczny, sklep internetowy
Norma Lebensmittelfilialbetrieb, GmbH & Co. KG	183	sklep dyskontowy, <i>drug store</i>
Shopko Stores, Inc.	195	dyskontowy dom towarowy, <i>drug store</i>
Hankym Department Stores, Inc.	198	dom towarowy, supermarket

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers 2005.

W celu weryfikacji prawidłowości wyboru kolejnych formatów przeanalizowano przedmiot działalności przedsiębiorstw dwuformatowych oraz zastosowano analizę skrajnych przypadków. W tabeli 29 zestawiono przedsiębiorstwa handlu detalicznego, które w 2005 roku prowadziły działalność poprzez dwa formaty.

W 2005 roku było 28 takich przedsiębiorstw. W zdecydowanej większości formaty przez nie prowadzone były podobne. W największej grupie przedsiębiorstw (16 podmiotów) podobieństwo wynikało głównie z podobieństwa asortymentu. W 6 przypadkach drugim formatem był sklep internetowy, który w każdym wypadku był drugim kanałem dystrybucji asortymentu oferowanego w sklepach stacjonarnych, w związku z czym można go uznać za podobny, mimo różnej technologii sprzedaży. Trzy przedsiębiorstwa dysponowały formatami z grupy sklepów sprofilowanych na produkty FMCG (supermarket, sklep dyskontowy, *convenience store*), trzy prowadziły sklepy z asortymentem uniwersalnym (dom towarowy, hipermarket, *cash&carry*), w czterech wypadkach były to formaty zaliczone do różnych grup, ale podobne ze względu na genezę powstania (supermarkety, także sklepy dyskontowe i hipermarkety). Kolejną grupę stanowiło siedem przedsiębiorstw, których formaty (dom towarowy lub *do-it-yourself/home improvement* i supermarket, *drug store* w parze z każdym innym) oferowały komplementarny asortyment, a podobieństwo dotyczyło takich cech, jak metoda sprzedaży i lokalizacja. W przypadku czterech przedsiębiorstw portfel formatów składał się z domu towarowego oraz sklepu specjalistycznego z artykułami mody. Formaty te znacznie się różnią, ale biorąc pod uwagę schyłkowy charakter domów towarowych oraz skuteczność sklepów specjalistycznych w kreowaniu wizerunku unikatowej, prestiżowej marki odzieży, można stwierdzić, że ich zestawienie w jednym portfelu jest przejawem ewolucji w sprzedaży odzieży, szczególnie markowej.

Podsumowując, należy zauważyć, że wpływ na wybór kolejnego formatu przez przedsiębiorstwo handlu detalicznego mają dwie grupy czynników. Z jednej strony są to czynniki wewnętrzne – przede wszystkim dotychczasowe know-how w zakresie zakupu oraz sprzedaży; wykorzystanie posiadanej technologii (także jej materialnych składników) i powiązań z kontrahentami. Z drugiej strony o wyborze kolejnych formatów decydują czynniki zewnętrzne – pojawiające się innowacje (nowe formaty i technologie pozwalające te formaty skutecznie wprowadzać na rynek) i popyt na nie ze strony nabywców (czyli akceptacja innowacji).

Proces tworzenia portfela formatów zbadano także za pomocą analizy przypadków skrajnych. Dobrane przedsiębiorstwa są zróżnicowane pod względem kraju pochodzenia, rodzaju i liczby prowadzonych formatów, okresu prowadzenia działalności. Zaprezentowane zostaną przykłady przedsiębiorstw zagranicznych: Inditex, Tesco, Rewe. Przykłady wieloformatowości można także znaleźć wśród polskich przedsiębiorstw handlu detalicznego takich jak: Lpp, Piotr i Paweł, Alma.

INDITEX Group

Jest to grupa kapitałowa, składająca się z ponad 100 jednostek (w sensie prawnym niezależnych przedsiębiorstw), zajmujących się projektowaniem, produkcją oraz sprzedażą detaliczną artykułów mody. Biorąc pod uwagę przedmiot działalności, Inditex (jako całość) można zaliczyć do przedsiębiorstw o zdywersyfikowanym portfelu, realizujących strategię dywersyfikacji powiązanej – integracji pionowej. Jeśli chodzi o sprzedaż detaliczną – hiszpańska grupa ma charakter monoformatowy (specjalista formatowy) – prowadzi działalność wyłącznie poprzez sklepy specjalistyczne. Inditex ma obecnie osiem sieci sklepów specjalistycznych, różniących się przedmiotem obrotu (we wszystkich przypadkach są to artykuły mody adresowane do różnych grup nabywców) oraz stosowaną marką. Są to (w kolejności chronologicznej tworzenia):

- Zara (852 sklepy¹⁴¹), najstarsza marka, z odzieżą i akcesoriami o najbardziej uniwersalnym charakterze (dla kobiet, mężczyzn i dzieci), powstała w 1975 roku,
- Pull and Bear (427 sklepy), marka wprowadzona w 1991 roku, adresowana szczególnie do ludzi młodych,
- Massimo Dutti (369 sklepy), marka przejęta (wraz z siecią sklepów) w 1991 roku, charakteryzująca się szeroką ofertą artykułów mody, w której dużą część stanowi odzież elegancka o wyrafinowanej stylistyce,
- Bershka (368 sklepy), marka stworzona w 1998 roku, skierowana do młodzieży (nabywców do około 20 roku życia),
- Stradivarius (263 sklepy), marka nabyta w 1999 roku, adresowana do awangardowych ludzi młodych,
- Oysho (154 sklepy), marka stworzona w 2001 roku dla bielizny,
- Kiddy's Class (149 sklepy), marka wprowadzona w 2002 roku, adresowana do dzieci,
- Zara Home (110 sklepów), marka wprowadzona w 2003 roku dla artykułów wyposażenia wnętrz, głównie tkanin, także artykułów dekoracyjnych, sztucców, szkła.

Rozwój portfela produktów Inditex jest naturalną konsekwencją ogólnego trendu, dotyczącego nie tylko artykułów mody, ale wszelkich produktów zarówno konsumpcyjnych, jak i inwestycyjnych, polegającego na różnicowaniu asortymentu. W przypadku artykułów mody trend ten wydaje się szczególnie silny – współcześni nabywcy poszukują różnorodności w produktach, dzięki którym będą mogli tworzyć swój własny wizerunek, podkreślając indywidualne, niepowtarzalne cechy. Inditex zatem różnicuje i pogłębia asortyment nie w obrębie jednej sieci (i marki), ale poprzez tworzenie kolejnych marek składających się na portfel pro-

¹⁴¹ Stan na dzień 31 stycznia 2006 (www.inditex.com).

duktowy. Utrzymywanie wysokiej dynamiki obrotów świadczy o skuteczności strategii Inditex.

TESCO plc

Brytyjskie TESCO początkowo zajmowało się sprzedażą żywności na targach w londyńskim East Endzie. Pierwszy sklep pod nazwą TESCO powstał w 1929 roku w dzielnicy Londynu Edgware, pierwszy samoobsługowy otwarto w roku 1948 w St. Albans, pierwszy supermarket w 1956 roku w Maldon, a w 1968 roku w Crawley powstał pierwszy hipermarket. W późniejszych latach TESCO rozpoczęło działalność także w innych sektorach, głównie usługowych, prowadzone formaty modyfikowano. Obecnie portfel TESCO składa się z następujących sieci (reprezentujących różne formaty)¹⁴²:

- TESCO (2000-5000 m²), *superstore* (mały hipermarket) obecny na rynku od lat siedemdziesiątych,
- TESCO Metro (700-1500 m²), supermarket lokalizowany głównie w centrach miast, pierwszy otwarto w 1992 roku,
- TESCO Express (do 300 m²), *convenience store* po raz pierwszy uruchomiony w 1994 roku,
- TESCO Extra (powyżej 6000 m²), hipermarket funkcjonujący na rynku od 1997 roku,
- Homeplus (3500 – 5000 m²), dom towarowy obecny na rynku od 2006 roku,
- TESCO.com i TESCO Direct, sklepy elektroniczne uruchomione odpowiednio w latach 1999 i 2006, oferujące asortyment uniwersalny (w pierwszym przypadku) oraz produkty niespożywcze: elektronikę użytkową, artykuły fotograficzne, meble, zabawki, artykuły ogrodnicze i in.,
- TESCO stacje benzynowe istniejące od 1974 roku.

Oprócz formatów handlowych w portfelu TESCO są także produkty usługowe:

- TESCO Finanse i Ubezpieczenia (wprowadzone w 1997 roku poprzez joint venture z Royal Bank of Scotland), obejmujący szeroką gamę usług: ubezpieczenia (komunikacyjne, majątkowe, życiowe i zdrowotne, podróże i in.), karty kredytowe, pożyczki i lokaty,
- TESCO photo, usługa wywoływania zdjęć,
- TESCO Travel, usługi turystyczne (rezerwacje hotelowe, bilety lotnicze, pobyty, wynajem samochodów, bilety na koncerty i imprezy) – TESCO pełni rolę pośrednika w sprzedaży usług turystycznych,
- TESCO Telecom, dzięki joint venture z firmą telekomunikacyjną 02 (utworzonemu w 2003 roku) TESCO oferuje usługi telefonii stacjonarnej, komórkowej oraz dostępu do Internetu.

¹⁴² Stan na 26 lutego 2006 (www.tescocorporate.com).

W procesie wzrostu TESCO można wyróżnić cztery podstawowe etapy:

- Specjalizacja formatowa – początkowo TESCO oferowało na sprzedaż wyłącznie artykuły spożywcze (na tym etapie format ulegał szybkim przekształceniom).
- Tworzenie portfela formatów podobnych (poprzez asortyment – artykuły spożywcze oraz technologię sprzedaży – samoobsługę): supermarket, hipermarket, *superstore*, *convenience store* oraz sklepu elektronicznego (wyjątkiem od tej reguły są stacje benzynowe, podobne poprzez lokalizację oraz grupę nabywców).
- Wejście w sektor usług pokrewnych (finansowych, fotograficznych, telekomunikacyjnych, turystycznych) oferowanych w punktach sprzedaży TESCO lub za pośrednictwem Internetu. TESCO, wykorzystując dobrą pozycję – szczególnie na rynku brytyjskim – zaproponowało, głównie swoim dotychczasowym klientom, produkty usługowe, które nie wymagały znacznych inwestycji w tworzenie sieci sprzedaży. Warto dodać, że produkty te TESCO oferuje nie samodzielnie, ale we współpracy z przedsiębiorstwami wyspecjalizowanymi, dysponującymi zasobami finansowymi oraz wiedzą.
- Tworzenie formatów niezwiązanych – otwarcie domów towarowych oraz sklepu elektronicznego z produktami niespożywczymi. TESCO początkowo budowało swoje kompetencje w sprzedaży artykułów spożywczych, później w asortymencie szerzej zdefiniowanym jako artykuły częstego zakupu. Dzięki tworzeniu coraz większych formatów TESCO pozyskiwało kompetencje w zakresie sprzedaży artykułów niespożywczych, co pozwoliło firmie stworzyć format znacznie różniący się od wcześniejszych (w zakresie takich elementów konstytuujących format jak asortyment, metody obsługi, lokalizacja, zakres świadczonych usług, polityka cen).

REWE

Niemieckie REWE zostało założone w 1927 roku w Kolonii w wyniku porozumienia 17 spółdzielni – przedsiębiorstw handlu hurtowego. Początkowo funkcjonowało jako grupa zakupowa, zaopatrująca swoich niezależnych członków. W 1947 roku podjęło działalność importową, w 1959 roku także eksportową. W 1972 roku hurtowi partnerzy REWE stali się udziałowcami spółki, która w dalszym ciągu zajmowała się hurtowym zaopatrzeniem niezależnych detalistów. Od roku 1974 następowały liczne przejęcia, w wyniku których REWE stało się właścicielem wielu sieci sklepów różnych formatach. Od 1993 roku rozpoczęła się, od wejścia na rynek brytyjski, internacjonalizacja działalności. Współcześnie domeną działalności REWE jest handel (głównie detaliczny, ale także hurtowy) oraz usługi turystyczne. Prowadzi działalność w Niemczech i 13 innych krajach europejskich. W 2005 roku zajmowało 12 miejsce w rankingu największych detalistów. Portfel REWE składa się z następujących formatów handlu:

- supermarkety (sieci: REWE, BILLA, MERKUR, STANDA),
- sklepy dyskontowe (PENNY MARKET),
- hipermarkety (toom, Iperstanda),
- *drug store* (Bipa),
- *do-it-yourself* (toom BauMarkt),
- sklepy specjalistyczne (elektronika użytkowa – ProMarkt),
- *cash&carry* (FEGRO/SELGROS),
- hurtownie (REWE GVS).

Drugim istotnym rodzajem działalności REWE są usługi turystyczne, oferowane poprzez następujące sieci: DERTOUR, MEIER'S WELTREISEN, ADAC Reisen, ITS, JAHN REISEN, TJAEREBORG, DER i ATLASREISEN. Przedsiębiorstwo wchodziło w posiadanie tych sieci (działających niezależnie w stosunku do handlu) także na drodze przejąć.

Jeśli porównać strategię działania REWE do brytyjskiego TESCO, to można stwierdzić, że wzrost tego drugiego miał charakter koncentryczny. Poszerzanie pola działania odbywało się poprzez wykorzystywanie poprzednio zbudowanych zasobów oraz opierała się na dotychczasowych klientach. Kapitałowy wzrost REWE polegający na przejmowaniu kolejnych operatorów zarówno handlowych, jak i usługowych skutkuje rozproszonym portfelem marek indywidualnych i może powodować z jednej strony wyższe koszty prowadzenia działalności, a z drugiej – ograniczenie efektu synergii w sprzedaży, czyli niższe obroty. Porównując poziom obrotów obu przedsiębiorstw w latach 1999-2005 (tabela 30), można stwierdzić, że polityka rozproszonego portfela marek przy podobnym portfelu formatów w przypadku REWE oznaczała niższą dynamikę obrotów w porównaniu z TESCO. W celu ograniczenia liczby marek REWE od 2005 roku prowadzi działania

Tabela 30. Porównanie obrotów REWE i TESCO w latach 1999-2005

Lata	TESCO	REWE		
	obroty (w mln dol.)	pozycja w rankingu Top Global Retailers	obroty (w mln dol.)	pozycja w rankingu Top Global Retailers
1999	30 350	14	28 397	16
2000	31 751	13	31 100	15
2001	33 614	13	29 078	16
2002	40 071	8	31 404	16
2003	51 535	6	38 931	11
2004	62 505	5	42 782	12
2005	68 866	5	44 039	12

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers.

w zakresie rebrandingu. Marka REWE zastąpiła na rynku niemieckim marki minimal, HL, Stüssgen i Otto Mess. Natomiast na rynkach zagranicznych markę minimal zastąpiono marką BILLA.

Lpp S.A.

Przedsiębiorstwo Lpp powstało w 1995 roku. Jest to firma, którą trudno jednoznacznie kwalifikować jako przedsiębiorstwo handlu detalicznego, ponieważ funkcjonuje jako swoisty integrator funkcji produkcji i sprzedaży (na szczeblu detalicznym). Model biznesu tego przedsiębiorstwa stanowi imitację rozwiązania zastosowanego przez hiszpański Inditex. Projekty produktów opracowywane są w centrali przedsiębiorstwa w Gdańsku, natomiast produkcja jest realizowana przez podmioty zewnętrzne; w większości są to producenci na Dalekim Wschodzie, częściowo także wytwórcy krajowi. Sprzedaż odbywa się poprzez sieć własnych sklepów. Są to sklepy specjalistyczne oraz sklepy internetowe (także specjalistyczne) tworzące kilka sieci działających pod odrębnymi markami. Wiodącą marką Lpp jest RESERVED. Pod tym szyldem działa ponad 100 sklepów oferujących artykuły mody dla ludzi młodych w Polsce oraz 60 salonów poza granicami (Czechy, Słowacja, Węgry, Rosja, Łotwa, Litwa, Estonia, Ukraina)¹⁴³. W 2004 roku powstał pierwszy sklep CROPPTOWN, w którym sprzedawane są ubrania i akcesoria dla nastolatków. Obecnie sieć ta składa się z 70 punktów sprzedaży w Polsce oraz 27 za granicą (Rosja, Litwa, Łotwa, Estonia, Czechy, Słowacja). W 2006 roku Lpp rozpoczęło tworzenie sieci Re-Kids z kolekcją dziecięcą (5 sklepów w Polsce). Lpp posiada także sieć salonów, oferujących bieliznę damską ESOTIQ (71 w Polsce – w większości nie są to sklepy własne oraz 4 za granicą; w Mołdawii, na Słowacji i na Łotwie). Sklep internetowy został utworzony do sprzedaży bielizny męskiej marki HENDERSON. Lpp stosuje zatem politykę marki indywidualnej (podobnie jak Inditex), dzięki czemu prowadzi ekspansję nie tylko geograficzną, ale także produktowo-segmentową.

Piotr i Paweł S.A.

Przedsiębiorstwo „Piotr i Paweł” zostało założone w 1990 roku jako firma rodzinna. W tym samym roku powstał pierwszy sklep – delikatesy o powierzchni 60 m². Obecnie¹⁴⁴ sieć tworzą 34 sklepy (zlokalizowane w 6 województwach), 19 z nich to sklepy własne, pozostałe funkcjonują w systemie franchisingowym. „Piotr i Paweł” dokonał także dywersyfikacji o charakterze integracji pionowej – w 1998 roku powstało przedsiębiorstwo WARKOM, spełniające rolę centrum logistycznego oraz zajmujące się produkcją dań gotowych dla sklepów sieci. Wszystkie jednostki tworzące sieć działają pod szyldem „Piotr i Paweł Supermarket”.

¹⁴³ Stan na 5 października 2007 (www.lpp.com.pl).

¹⁴⁴ Stan na 5 października 2007 (www.piotripawel.pl).

Biorąc jednak pod uwagę cechy tych sklepów, w szczególności wielkość powierzchni sprzedażowej¹⁴⁵ oraz asortyment, zasadne byłoby wskazanie na dwa subformaty: supermarket osiedlowy (o powierzchni do 1000 m²) lokalizowany głównie w mniejszych miejscowościach lub na osiedlach oraz supermarket typu *up-scale*, czyli o podwyższonym standardzie (lokalizowany w dużych miastach, często w centrach handlowych). Oprócz supermarketów przedsiębiorstwo prowadzi działalność handlową poprzez drugi format: sklep internetowy, w którym oferowanych jest prawie 10 tys. pozycji asortymentowych takich jak w jednostkach stacjonarnych. Biorąc pod uwagę tożsamość oferty oraz segmentu docelowego w obu formatach można stwierdzić, że wykazują one znaczące podobieństwo. „Piotr i Paweł” dokonuje także dywersyfikacji działalności o charakterze transsektorowym – poprzez wejście w sektor usług gastronomicznych. W 2007 roku została otwarta restauracja „Kuchnia Polki” (zlokalizowana w obrębie centrum, gdzie działa także supermarket Piotr i Paweł). Pod taką samą nazwą oferowane są w sieci „Piotr i Paweł” (stacjonarnej i internetowej) produkty gastronomiczne – dania gotowe oraz mięso i przetwory. Z tego powodu można uznać, że nowy rodzaj działalności także wykazuje pewne podobieństwo – poprzez odwoływanie się do klientów już znających markę „Kuchnia Polki”.

Alma Market S.A.¹⁴⁶

Historia przedsiębiorstwa Alma Market sięga roku 1945, kiedy to powstała Rejonowa Składnica Przemysłu Chemicznego. Po licznych przekształceniach, na początku lat dziewięćdziesiątych, już jako spółka Skarbu Państwa, przyjęła nazwę KrakChemia S.A. W 1995 roku KrakChemia otworzyła pierwszy supermarket, w 1998 roku sklep Dom-Hobby-Ogród (*do-it-yourself*), a w 2001 roku salon meblowy Wnętrze Plus. Powstał rozbudowany portfel słabo spokrewnionych formatów i marek indywidualnych przy jednocześnie niewielkiej skali działania, dlatego w 2003 roku podjęto działania, racjonalizujące politykę produktową, mające na celu stworzenie portfela pozwalającego w większym stopniu generować efekty synergii. Zdecydowano o skoncentrowaniu się na handlu detalicznym produktami FMCG poprzez dwie sieci (i jednocześnie dwa formaty): Alma Supermarket i Alma Delikatesy. Od 2005 roku Alma Market S.A. (nazwa przedsiębiorstwa została zmieniona w 2004 roku) koncentruje się na rozwoju sieci Alma Delikatesy, które są otwierane w największych miastach, liczących ponad 100 tys. mieszkańców. W sklepach tych w 2005 roku została skutecznie wprowadzona marka własna premium „Krakowski Kredens”. Marka ta obejmuje kilkaset produktów o tradycyj-

¹⁴⁵ W obrębie sieci istnieje duże – prawie dziesięciokrotne – zróżnicowanie wielkości powierzchni sprzedażowej, najmniejszy sklep ma 300 m², największy 2900 m².

¹⁴⁶ M. Małkowska-Borowczyk, *Strategia ogólna rozwoju a strategia marketingowa na przykładzie Alma Market S.A.*, w: *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przedsiębiorstw*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa (w druku).

nym charakterze: pasztety, wędliny, sery, przetwory warzywne, nalewki, herbaty i słodczyce. Asortyment ten stał się podstawą wprowadzenia nowego formatu do portfela Almy – sklepu specjalistycznego pod nazwą „Krakowski Kredens” – pierwszy sklep został otwarty w 2007 roku w Warszawie, kolejny – w Krakowie. Są to sklepy o relatywnie niewielkiej powierzchni (40-60 m²), lokalizowane w najlepszych punktach dużych miast.

Mimo relatywnie niewielkiej skali działania (6 obiektów typu delikatesy, 3 supermarkety oraz 2 sklepy specjalistyczne¹⁴⁷) w zakresie handlu detalicznego spółka ma także plany wejścia w sektor gastronomiczny. Planowane jest uruchomienie sieci „Alma Cafe” oraz „Alma Bistro”. Byłyby w nich wykorzystywane produkty, które można zakupić w sklepach Alma Market. Elementem przesądającym o podobieństwie dwóch podstawowych formatów: delikatesów i sklepów specjalistycznych, jest oferta wysokiej jakości produktów spożywczych i tożsamość grup docelowych oraz marka własna „Krakowski Kredens”, na bazie której konstruowane są także oferty punktów gastronomicznych.

Podsumowując rozważania dotyczące procesu tworzenia portfela formatów przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego, można wyodrębnić następujące jego etapy: tworzenie formatów pokrewnych (podobieństwo może wynikać z asortymentu, technologii prowadzenia działalności lub tożsamości segmentu nabywców), tworzenie formatów niezwiązanych (niepodobnych), tworzenie oferty w zakresie usług bezpośrednio związanych (technologicznie lub segmentowo) z dotychczas prowadzoną działalnością, tworzenie oferty usług niezwiązanych, wyjście poza sektor szeroko rozumianych usług. Kolejność występowania poszczególnych etapów może być zróżnicowana, szczególnie jeśli chodzi o włączanie do portfela działalności usługowej. Usługi pokrewne (np. obsługa płatności detalicznych) pojawiają się nawet w wyspecjalizowanych formatowo przedsiębiorstwach handlu detalicznego. Zasadniczo proces tworzenia portfela wielkoformatowego opiera się na wykorzystaniu efektów synergii, co oznacza, że przedsiębiorstwa podejmują działalność poprzez formaty pokrewne do wyjściowego.

Obserwując działania największych detalistów na świecie, można stwierdzić, że multiformatowość jako polityka tworzenia portfela produktowego składającego się z wielu formatów handlu nasila się (aczkolwiek dynamika tego zjawiska jest umiarkowana), dodatkowo przedsiębiorstwa handlu detalicznego prowadzą także coraz częściej politykę dywersyfikacji pokrewnej poprzez wchodzenie w sektory usługowe (głównie finansowy, turystyczny, gastronomiczny). Tendencja ta jest obserwowana przede wszystkim w odniesieniu do przedsiębiorstw oferujących dobra FMCG, w mniejszym stopniu dotyczy przedsiębiorstw, których przedmiotem obrotu są artykuły mody. W przypadku drugiej grupy przedsiębiorstw portfel

¹⁴⁷ Plany spółki zakładają rozwój obu sieci.

produktowy tworzony jest ze sklepów jednego formatu (sklep specjalistyczny), działających pod różnymi szyldami (marki indywidualne). Można także zauważyć zróżnicowanie poziomu dywersyfikacji w zależności od skali obrotów. Najbardziej rozbudowane portfele mają przedsiębiorstwa największe.

Wieloformatowość pozwala uzyskać wzrost przychodów ze sprzedaży poprzez głębszą penetrację rynku (docieranie do wielu segmentów odbiorców) oraz ograniczyć negatywne efekty braku możliwości ekspansji poprzez dotychczasowe formaty. Zgodnie z licznymi teoriami zmian formatów należy podkreślić, że czas rynkowej skuteczności poszczególnych formatów jest ograniczony i stale ulega skracaniu. Stale też pojawiają się nowe propozycje w tym zakresie, wynikające ze zmian uwarunkowań zewnętrznych (takich jak charakterystyka demograficzno-społeczno-ekonomiczna nabywców, poziom rozwoju techniczno-technologicznego, regulacje prawne, natężenie walki konkurencyjnej w sektorze, charakterystyka sektora dostaw towarów i usług) oraz warunków wewnętrznych poszczególnych podmiotów (wśród których szczególne znaczenie trzeba przypisać orientacji temporalnej, innowacyjności, potencjałowi badawczemu oraz pozycji na rynku). Współczesne przedsiębiorstwo handlu detalicznego, chcąc rozwijać potencjał konkurencyjności, jest poniekąd zmuszone do tworzenia portfela produktowego, który z jednej strony stanowi wyraz asekuracji, a z drugiej – przesłankę ekspansji.

5. Modele wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego – ujęcie zintegrowane

5.1. Prawidłowości wzrostu produktowo-przestrzennego przedsiębiorstwa

Dwuwymiarowy, przestrzenno-produktowy wzrost przedsiębiorstwa jest przedmiotem badań od wielu lat¹. Prawdopodobnie pierwszym, którym zaczął badać problem, był A.D. Chandler, który w swojej publikacji *Strategy and Structure* wydanej w 1962 roku stwierdził, że przedsiębiorstwa odnoszące sukces najpierw dokonują ekspansji geograficznej, następnie integrują się pionowo i na końcu dywersyfikują swój portfel produktowy. Pewnym potwierdzeniem tej prawidłowości były późniejsze obserwacje, dotyczące największych przedsiębiorstw świata, które w większość są zdywersyfikowane².

Dywersyfikacja produktowo-geograficzna jest jednym z najczęściej opisywanych problemów w literaturze, dotyczącej strategii działania przedsiębiorstwa. Wnioski z tych prac nie są jednak zgodne³, w części są nawet sprzeczne. Zasadniczo dywersyfikacja (szczególnie dwuwymiarowa) ma sens dopóty, dopóki jest opłacalna ekonomicznie. To stwierdzenie daje asumpt do pytania o granice dywersyfikacji, szczególnie że teoria kosztów transakcyjnych sugeruje, iż rozrost przedsiębiorstwa prowadzi do wzrostu kosztów koordynacji, co umniejsza, a nawet eliminuje zysk⁴. Przedstawiciele teorii zasobowej postrzegający źródło przewagi konkurencyjnej w potencjale przedsiębiorstwa wynikającym z jego wnętrza (odpowiednio skonfigurowanych zasobów noszących znamiona cenneści, rzadkości,

¹ Istnieje na ten temat bogata literatura, dotycząca jednak przedsiębiorstw przemysłowych.

² D.K. Datta, N. Rajagopalan, A.M.A. Rasheed, *Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions*, „Journal of Management Studies” vol. 28, 1991, no. 5, s. 529.

³ S. Tallman, J. Li, *Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms*, „Academy of Management Journal” vol. 39, 1996, no. 1, s. 180.

⁴ G.R. Jones, Ch.W.L. Hill, *Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice*, „Strategic Management Journal” vol. 9, 1988, s. 165-166.

trudności imitacji i trudności substytucji⁵), a w szczególności z kluczowych kompetencji⁶, stwierdzają, że dywersyfikacja odbywająca się poprzez wprowadzanie do portfela produktów oferowanych na bazie posiadanych zasobów wygeneruje korzyści skali i pozwoli zrealizować wyższe zyski. Potwierdzeniem tego ostatniego poglądu są wnioski z badań (prowadzonych przez różnych autorów), dotyczących dywersyfikacji produktowej. Jeśli chodzi o zapewnienie przedsiębiorstwu wzrostu, to najlepsze rezultaty – z punktu widzenia konstrukcji portfela produktowego – daje dywersyfikacja powiązana, pozwalająca zrealizować efekt dźwigni zasobowej (zgodnie z twierdzeniem formułowanym na gruncie szkoły zasobowej).

Przedmiotem odrębnych badań była także dywersyfikacja geograficzna⁷, a zasadniczo efekty internacjonalizacji w zakresie podstawowych parametrów finansowych przedsiębiorstwa. Wnioski z tych badań są także niejednoznaczne, co oznacza, że obserwowano zarówno poprawę, jak i pogorszenie wyników. W pewnym stopniu niejednoznaczne rezultaty wynikają z zastosowania różnych miar internacjonalizacji. Wyniki badań sugerują nieco inny charakter związku przyczynowo-skutkowego: przedsiębiorstwa osiągające bardzo dobre wyniki ekonomiczne, będące rezultatem dobrze opanowanych kluczowych kompetencji, prowadzą skuteczną internacjonalizację częściej niż dobre rezultaty są tylko efektem umiędzynarodowienia przedsiębiorstw⁸.

Stosunkowo nieliczne są badania, dotyczące jednocześnie efektów dywersyfikacji produktowej i geograficznej. Geringer, Beamish i da Costa wykazali⁹, że wzrost poziomu internacjonalizacji (mierzonej relacją sprzedaży jednostek zagranicznych do sprzedaży całkowitej) skutkuje wzrostem rentowności, aczkolwiek bardzo wysoki poziom internacjonalizacji (ponad 80% przychodów całkowitych realizowanych przez jednostki zagraniczne) powoduje obniżenie poziomu rentowności (por. dane zawarte w tabeli 31).

Ci sami autorzy badali także związek pomiędzy dywersyfikacją produktową i efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę typologię strate-

⁵ J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” vol. 17, 1991, no. 1, s. 112.

⁶ C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May-June 1990, s. 82.

⁷ Aczkolwiek można odnieść wrażenie, że pojęcie to jest nadużywane, bo stosowane zamiennie z terminem internacjonalizacja.

⁸ S. Tallman, J. Li, *Effects of international*, s. 181.

⁹ J.M. Geringer, P.W. Beamish, R.C. da Costa, *Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance*, „Strategic Management Journal” vol. 10, 1989, no. 2, s. 117.

Tabela 31. Wpływ poziomu internacjonalizacji na rentowność działalności

Wskaźnik rentowności	Poziom internacjonalizacji				
	0,1 – 19,9%	20,0 – 39,9%	40,0 – 59,9%	60,0 – 79, 9%	80,0 – 99,9%
Rentowność sprzedaży	–0,21	–0,05	0,27	0,48	0,25
Rentowność kapitału	–0,28	0,09	0,24	0,40	0,21

Źródło: J.M. Geringer, P.W. Beamish, R.C. da Costa, *Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance*, „Strategic Management Journal” vol. 10, 1989, no. 2, s. 116.

gii dywersyfikacji R.P. Rumelta¹⁰, stwierdzili, że przedsiębiorstwa, w których dominuje jedna dziedzina oraz takie o zdywersyfikowanym pokrewnie portfelu działalności osiągają lepsze wyniki ekonomiczne niż przedsiębiorstwa realizujące skrajne (ze względu na domenę) strategie: specjalizacji i dywersyfikacji konglomeratowej¹¹. Otrzymane wyniki (dotyczące zarówno dywersyfikacji geograficznej, jak i produktowej) wskazują pośrednio na prawdziwość teorii kosztów transakcyjnych, według której koszty negocjacji, monitoringu i zarządzania przy określonym poziomie skali i konfiguracji działalności rosną wykładniczo, co powoduje obniżanie poziomu efektywności ekonomicznej¹². Jeśli chodzi o wspólne efekty zarówno dywersyfikacji geograficznej, jak i produktowej, nie znaleziono znaczących rezultatów.

Wyniki innych badań wskazują na podobne prawidłowości. Według Granta, Jammine i Thomasa umiarkowany poziom dywersyfikacji wpływa na poprawę efektywności działania, natomiast wyższe stopnie dywersyfikacji mogą skutkować ich pogorszeniem (por. wykres 9).

Stwierdzono, że między poziomem umiędzynarodowienia działalności i poziomem efektywności istnieje liniowy, dodatni związek. Jednocześnie usta-

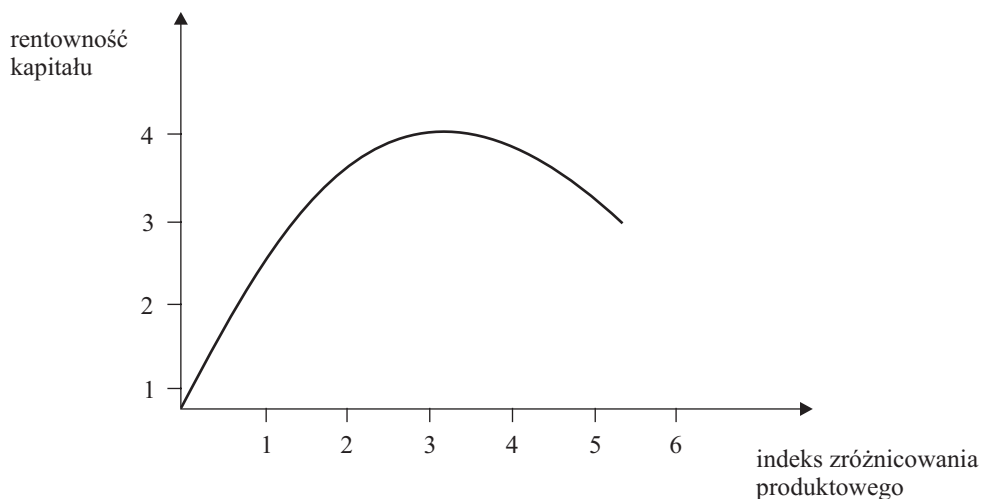
¹⁰ Wyróżniając cztery modele działalności ze względu na dywersyfikację przedmiotową:

- działalność wyspecjalizowana,
- działalność oparta na dominującej domenie (przedsiębiorstwo dokonało dywersyfikacji, ale większość przychodów realizuje z wyspecjalizowanej domeny),
- biznes oparty na pokrewnych rodzajach działalności (z wyłączeniem integracji pionowej),
- działalność zdywersyfikowana konglomeratowo (bez związków między poszczególnymi rodzajami działalności).

R.P. Rumelt, *Diversification Strategy and Profitability*, „Strategic Management Journal” vol. 3, 1982, no. 4, s. 360.

¹¹ J.M. Geringer, P.W. Beamish, R.C. da Costa, *Diversification Strategy*, s. 114.

¹² G.R. Jones, Ch.W.L. Hill, *Transaction cost analysis*, s. 166.



Wykres 9. Wpływ zróżnicowania produktowego na rentowność kapitału

Źródło: R.M. Grant, A.P. Jammine, H. Thomas, *Diversity, Diversification and Profitability Among British Manufacturing Companies*, „Academy of Management Journal”, vol. 31, 1988, no. 4, s. 788

lono, że internacjonalizacja jest silniej związana z efektywnością ekonomiczną działalności niż dywersyfikacja produktowa. Dodatkowo stwierdzono, że istnieje silna dwukierunkowa zależność: wysoka rentowność osiągana w działalności na rynku macierzystym stymuluje ekspansję zagraniczną, która wpływa na poprawę rentowności¹³.

Podejście uwzględniające zarówno dywersyfikację produktową, jak i przestrzenną zastosował także zespół: Kim, Hwang i Burgers. Badali oni związek między strategią działania i poziomem rentowności dla czterech kategorii przedsiębiorstw:

- zdywersyfikowanych produktowo pokrewnie o wysokim poziomie internacjonalizacji,
- zdywersyfikowanych produktowo pokrewnie o niskim poziomie internacjonalizacji,
- zdywersyfikowanych konglomeratowo o wysokim poziomie internacjonalizacji,
- zdywersyfikowanych konglomeratowo o niskim poziomie internacjonalizacji.

Ustalili, że wpływ zakresu dywersyfikacji produktowej na poziom rentowności przedsiębiorstwa różni się w zależności od przestrzennego zakresu działalności. I tak: firmy zdywersyfikowane konglomeratowo były bardziej rentowne w przypadku większego zasięgu przestrzennego. W przypadku przedsiębiorstw zdywer-

¹³ R.M. Grant, A.P. Jammine, H. Thomas, *Diversity, Diversification and Profitability Among British Manufacturing Companies*, „Academy of Management Journal” vol. 31, 1988, no. 4, s. 795.

syfikowanych pokrewnie nie stwierdzono takiej zależności. Jeśli chodzi o stabilność poziomu rentowności, przedsiębiorstwa zdywersyfikowane pokrewnie o wysokim poziomie internacjonalizacji osiągały lepsze wyniki niż przedsiębiorstwa także zdywersyfikowane pokrewnie, ale o niskim poziomie internacjonalizacji. Nie stwierdzono istotnej różnicy w tym zakresie w odniesieniu do przedsiębiorstw o różnym poziomie internacjonalizacji zdywersyfikowanych konglomeratowo. Różne rodzaje dywersyfikacji produktowej (pokrewna/niezwiązana, konglomeratowa) różnicują dynamikę zysku w przypadku przedsiębiorstw o niskim poziomie internacjonalizacji, odwrotnie w przedsiębiorstwach o wysokim poziomie internacjonalizacji. Nie znaleziono potwierdzenia tezy, że dywersyfikacja pokrewna w połączeniu z niskim poziomem umiędzynarodowienia pozwala przedsiębiorstwom osiągać wyższą rentowność niż dywersyfikacja niezwiązana, skojarzona z wysokim poziomem internacjonalizacji lub odwrotnie. Stwierdzono jednak, że drugie rozwiązanie przyczynia się do wyższej stabilności zysków¹⁴. Inne badania tych samych autorów dowodzą, że wysoki poziom internacjonalizacji przyczynia się do obniżenia poziomu ryzyka działalności¹⁵.

Z badań prowadzonych przez Tallmana i Li¹⁶ dotyczących wpływu na efektywność ekonomiczną zarówno stopnia umiędzynarodowienia, jak i zróżnicowania produktowego wynika, że poziom rentowności przedsiębiorstwa rośnie wraz ze wzrostem poziomu dywersyfikacji, ale po przekroczeniu określonego poziomu zróżnicowania zaczyna spadać (co potwierdza wyniki badań Geringera z zespołem oraz Granta z zespołem). Taki wynik badań wskazuje na to, że zależność pomiędzy stopniem dywersyfikacji produktowej i rentownością przedsiębiorstwa jest inna niż liniowa. Rezultaty badawcze świadczą o przewadze dywersyfikacji związanej nad konglomeratową z punktu widzenia rentowności. Dodatni jest wpływ poziomu internacjonalizacji (mierzonego liczbą krajów) na wyniki działalności, ale słabszy w porównaniu z wpływem zakresu dywersyfikacji produktowej. Siła tego wpływu jest także mniejsza niż oszacowana przez zespoły Granta i Geringera¹⁷. Niestety nie ustalono jednoznacznych zależności w kluczowej kwestii w opisywanym badaniu, czyli wzajemnych relacji pomiędzy dywersyfikacją przestrzenną i produktową

¹⁴ W.C. Kim, P. Hwang, W.P. Burgers, *Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance*, „Strategic Management Journal” vol. 10, 1989, no. 1, s. 54.

¹⁵ W.C. Kim, P. Hwang, W.P. Burgers, *Multinationals' Diversification and the Risk-Return Trade-off*, „Strategic Management Journal” vol. 14, 1993, s. 284.

¹⁶ S. Tallman, J. Li, *Effects of International*, s. 179-196.

¹⁷ Istotne znaczenie ma tutaj prawdopodobnie dobór próby badawczej: zespół Granta prowadził badania w odniesieniu do przedsiębiorstw brytyjskich (Tallman i Li badali przedsiębiorstwa amerykańskie w warunkach dobrej koniunktury gospodarczej oraz taniejącego dolara, co nie zachęcało do internacjonalizacji) oraz metoda badań (zespół Geringera stwierdził znaczący wpływ poziomu internacjonalizacji na wyniki działalności na podstawie analizy prowadzonej wyłącznie na danych standaryzowanych).

w kontekście wyników działania. Uzyskane rezultaty świadczą o tym, że wzrost poziomu internacjonalizacji może przyczynić się do pogorszenia efektywności w przypadku przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego produktowo, co zasadniczo stoi w sprzeczności z ustaleniami zespołu Kima. I choć autorzy przyznają, że trudno ten wniosek generalizować, to twierdzą, że jest bardziej zgodny z intuicją opartą na założeniach teorii kosztów transakcyjnych.

Przedstawione ustalenia stanowią rezultaty badań, które miały na celu głównie określenie związku między produktowym i przestrzennym zasięgiem działania i efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstwa. Przedmiotem badań były przedsiębiorstwa przemysłowe. W związku z istnieniem licznych odrębności sektorowych (omówionych wcześniej) nie jest możliwe proste przeniesienie prezentowanych wyników na populację przedsiębiorstw handlowych. Ponadto przedmiotem badań w cytowanych pracach były związki między dywersyfikacją i efektywnością ekonomiczną. W niniejszej pracy uwaga jest skoncentrowana na badaniu związku między dywersyfikacją i wzrostem przedsiębiorstw handlu detalicznego mierzonym wartością obrotów. Wynika to z tezy dotyczącej celów działania na obecnym etapie rozwoju przedsiębiorstw detalicznych. Przyjęcie zintegrowanego (czyli uwzględniającego oba kierunki zwiększania zasięgu działania) podejścia do zagadnienia wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego rodzi dwa podstawowe pytania:

- w jakim stopniu dywersyfikacja produktowa i internacjonalizacja wpływają na poziom przychodów ze sprzedaży przedsiębiorstwa handlowego,
- czy istnieją związki stymulujące lub destymulujące między dywersyfikacją produktową i przestrzenną w kontekście przychodów ze sprzedaży.

Analizując historię największych przedsiębiorstw handlu detalicznego wyraźnie można zaobserwować preferencję dla wzrostu w wymiarze przestrzennym. Szczególną cezurą w tym zakresie jest internacjonalizacja działalności. Wejście na nowy rynek, który charakteryzuje się inną charakterystyką warunków działania, wymaga jednak właściwego podejścia w zakresie implementacji formatu. Format definiowany w kategoriach produktu przedsiębiorstwa handlu detalicznego jest kluczowym elementem strategii. Poza czynnikami środowiska warunkującymi skuteczność i efektywność wchodzenia na nowe rynki właśnie polityka w zakresie formatu wymaga szczególnej uwagi, ponieważ silnie warunkuje powodzenie umiędzynarodowienia działalności¹⁸.

¹⁸ Niepowodzenie potwierdzone wycofaniem Kmart z Czech, Słowacji i Singapuru spowodowane było głównie brakiem umiejętności adaptacji formatu północnoamerykańskiego – dyskontowego domu towarowego – do warunków tamtejszych rynków. Podobnie w przypadku wycofania Aholda i Park and Shop z Chin oraz tego drugiego detalisty z Tajwanu – konwencjonalny supermarket nie przyjął się na tych rynkach. Carrefour, w związku z brakiem możliwości skutecznego działania poprzez wielkopowierzchniowy format – hipermarket – zdecydował o wycofaniu z Hongkongu. Z kolei modyfikacja formatu jest przedsięwzięciem wymagającym

Rdzeniowym elementem transferu formatu jest transfer technologii (know-how) obejmującej dwa elementy:

- wiedzę dotyczącą systemu zarządzania,
- wiedzę techniczną (koncentrującą się na konfiguracji zasobów materialnych: lokalizacji obiektu, metodach sprzedaży, rodzaju i zagospodarowaniu obiektu).

Podejście uproszczone w zakresie wyodrębniania typów zachowań w procesie transferu formatu związanym z rozwojem przestrzennym pozwala wskazać dwie podstawowe opcje:

- kopiowanie formatu (bez żadnych zmian) na nowe rynki,
- modyfikacja formatu.

Wybór każdej z tych opcji determinuje koszty oraz korzyści. Jeśli format pozostanie niezmieniony, to mogą ujawnić się następujące koszty:

- koszty braku akceptacji formatu przez nabywców (utracona sprzedaż, podwyższony poziom ubytków, wysokie nakłady na działania promocyjne itp.),
- koszty transferu lub pozyskania niezbędnych zasobów.

Wśród korzyści należy wymienić:

- brak nakładów na tworzenie nowej technologii,
- renta „mistrzostwa technologicznego” (przedsiębiorstwo realizuje technologię dobrze opanowaną),
- potencjalny wzrost korzyści skali (realizowanych w relacjach z dostawcami – większy wolumen zakupów, odbiorcami – wzrost stopnia znajomości marki sieci, większe możliwości w polityce cenowej oraz w działaniach wewnętrznych – niższe koszty operacyjne).

Drugie z wymienionych rozwiązań wiąże się z zagrożeniami i korzyściami będącymi przeciwieństwem uprzednio wymienionych. Do korzyści między innymi należą:

- prawdopodobny wyższy poziom akceptacji przez nabywców,
- możliwość korzystania z łatwiej dostępnych (tańszych) zasobów.

Wady takiego rozwiązania są następujące:

- konieczność uczenia się: tworzenia lub pozyskania nowej technologii,

rozwijania nowej technologii i w związku z tym obarczonym dużym ryzykiem – Wal-Mart, który z konieczności (brak możliwości wprowadzenia na rynek niemiecki formatu *superstore*, podstawowego dla działalności na rynku macierzystym) prowadził działalność poprzez sklepy o znacznie mniejszej powierzchni i nie odniósł na tym rynku sukcesu (aczkolwiek przyczyny tego stanu rzeczy były wielorakie).

- wyższe koszty zarządzania silniej zdywersyfikowanym portfelem,
- ograniczone korzyści skali jako efekt wzrostu.

Dychotomiczny układ decyzji (modyfikować – nie modyfikować) związanych z przenoszeniem formatu bardzo słabo odpowiada działaniom podejmowanym w rzeczywistości. Obserwując strategie wzrostu przestrzennego można wyodrębnić kilka grup przedsiębiorstw, realizujących różne opcje w zakresie transferu formatu:

- transfer formatu bez modyfikacji (podejście globalne),
- transfer zmodyfikowanego formatu (podejście wielorynkowe) – ta opcja jest stopniowalna, modyfikacje mogą być prowadzone na różną skalę (od niewielkich po znaczące), należy zatem wyróżnić transfer dokonywany z niewielkimi modyfikacjami oraz transfer wymagający znacznych modyfikacji,
- transfer zasobów – tworzenie formatów „lokalnych”.

Na podstawie badań prowadzonych na grupie detalistów¹⁹, którzy dokonali transferu formatu na rynek chiński można sformułować następujące prawidłowości w zakresie wyboru opcji formatu:

- Kopiowanie formatu (transfer bez modyfikacji) zostało przeprowadzone przez detalistów – operatorów sieci luksusowych sklepów specjalistycznych (Gucci, Dunhill, Escada), dysponujących silnymi markami o zasięgu globalnym, którzy swoje działania na nowym terenie adresują do grupy cudzoziemców (głównie specjalistów i inwestorów) oraz najbardziej zamożnych (mobilnych, znających przedmiotowe marki) klientów „miejscowych”. I mimo że zarządzający dostrzegali ryzyko niedopasowania do warunków kraju przyjmującego, to transfer odbył się metodą kopiowania, aby w najmniejszym stopniu nie ryzykować utraty wizerunku prestiżu i unikatowości. Ponadto aby zminimalizować ryzyko funkcjonowania w niestabilnych warunkach rynku chińskiego, zaopatrzenie zarówno w towary, jak i elementy wyposażenia sklepu odbywa się wyłącznie poprzez import.
- Adaptacja formatu (przenoszenie formatu w znacznym stopniu zmienionego) została zastosowana przez dwie grupy detalistów – tych, którzy chcieli wykorzystać szansę zdobycia silnej pozycji na rynku chińskim (między innymi jako efekt „renty pierwszeństwa”), i tych, dla których rynek chiński miał posłużyć jako rynek „testowy”, przed ekspansją w regionie. Większość detalistów pierwszej grupy to deweloperzy pochodzący z Hongkongu i Tajwanu, na swoich rynkach macierzystych zarządzający centrami handlowymi (w których działalność *stricte* handlowa jest realizowana przez inne podmioty – najemców powierzchni handlowej). Na rynku chińskim przedsiębiorstwa te realizowały podobne pro-

¹⁹ A. Goldman, *The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China*, „Journal of Retailing” vol. 77, 2001, no. 2, s. 21.

jekty – kompleksy handlowo-usługowe, przy czym działalność handlową prowadziły samodzielnie. W odniesieniu do tej grupy podmiotów trudno zatem mówić o adaptacji formatu, bo nie posiadały doświadczeń w zakresie formatu jako takiego – co najwyżej w zakresie techniczno-organizacyjnych form koncentracji handlu. W grupie zidentyfikowane zostały jednak przypadki typowej adaptacji. Jeden z nich dotyczył sieci Wellcome, wywodzącej się z Hongkongu sieci supermarketów, która uruchomiła pierwszy w Chinach supermarket. Adaptacja w tym wypadku odbyła się poprzez ewolucję koncepcji działania na chińskim rynku. Początkowo supermarket były tworzone w wyższym standardzie, który jednak nie zyskał akceptacji. Niezbędne zatem stało się wprowadzenie istotnych zmian w asortymencie, zakresie świadczonych usług oraz poziomie cen. Nieco inny wymiar miała adaptacja w przypadku francuskiej sieci domów towarowych Printemps, która w Chinach zastosowała rozwiązanie dla siebie unikatowe. Adaptując się do lokalnych warunków w zakresie zaopatrzenia, wprowadzono licencjobiorców, prowadzących działalność na wynajętej powierzchni. Podobnie, aczkolwiek z nieco innych powodów, przebiegał proces adaptacji w drugiej grupie detalistów, choć w tym wypadku zasadne jest raczej mówienie o uczeniu się. Operator sieci supermarketów – Yaohan – akcentujący na rynku macierzystym wysoką jakość, na rynku chińskim zmodyfikował format w kierunku niskiej ceny jako wyróżnika.

Praktyka adaptacji wydaje się zjawiskiem dość często występującym przy transferze formatu na rynki o różnej charakterystyce społeczno-ekonomicznej, przy czym może przybrać formę ewolucyjną, polegającą na tym, że format jest wprowadzany w „oryginalnym” kształcie, po czym następują zmiany. Takie zachowania można zauważyć, obserwując poczynania zagranicznych sieci handlowych w Polsce. W sklepach dyskontowych sieci Lidl oraz Leader Price początkowo nie oferowano silnych marek narodowych (lub globalnych), nie przewidywano płatności kartą, co z czasem stało się możliwe.

- Transfer formatu z niewielkimi zmianami zastosowały przedsiębiorstwa, które różnice (głównie w zakresie dochodowości gospodarstw domowych oraz poziomu infrastruktury) w porównaniu ze swoimi rynkami macierzystymi (Hongkong, Singapur i Tajwan) uznały za przejściowe, a podobieństwa (dotyczące wartości, preferencji nabywców, częstotliwości dokonywania zakupów, gęstości i typu zabudowy, wielkości domów, struktury rynku detalicznego i charakterystyki kanałów dystrybucji) za liczne i trwałe. Sklepy specjalistyczne (odzieżowe), które zostały przeniesione na rynek chiński oferowały ten sam asortyment, pod tymi samymi markami, były podobnie zaaranżowane, zbliżony był poziom usług i cen. W sklepach chińskich zastosowano tylko nieco prostszą technologię. Formaty z bardziej rozbudowanym asortymentem, w związku z utrudnieniem w zaopatrzeniu, zostały przeniesione z nieco zmienionym asortymentem i poziomem cen. Podobnie jak w przypadku sklepów specjalistycznych zastosowano prostszą technologię.

- Transfer formatu z umiarkowanym zakresem zmian dotyczył głównie formatu oferujących asortyment uniwersalny (*general merchandise store*), takich jak domy towarowe. Dominującym problemem z punktu widzenia zarządzających było, podobnie jak poprzednio, zaopatrzenie tych sklepów. W związku z tym w szerszym zakresie zastosowano import. Żeby uniknąć wysokiego poziomu cen (w następstwie importu wzrosły koszty), zastosowano skromniejsze wyposażenie, prostszą technologię i niższy standard usług.

Podsumowując, można stwierdzić, że transfer formatu w większości wypadków wymagał zmian dostosowawczych. Były to jednak zmiany o relatywnie niewielkim zasięgu. Wniosek ten różni się od wcześniejszych ustaleń²⁰, z których wynikało, że różnice między krajami rozwiniętymi i rozwijającymi są tak znaczne, że konieczne są daleko idące zmiany wielkości powierzchni sprzedażowej, konstrukcji asortymentu, metod obsługi, zakresu usług, poziomu cen, procedur logistycznych (mogące zmienić tożsamość formatu).

Analiza sposobu transferu pozwala na wyodrębnienie kilku strategii w tym zakresie. Ich charakterystyka została przedstawiona w tabeli 32.

Na podstawie badań dotyczących internacjonalizacji związanej z wejściem na rynek znacznie różniący się od macierzystego²¹ można sformułować wniosek, że zakres modyfikacji formatu jest uwarunkowany trzema metaczynnami²²:

- warunkami kraju przyjmującego (dotyczącymi wszystkich sfer makro- i mikrootoczenia, w szczególności są to: regulacje prawne, zakres interwencjonizmu państwowego, poziom infrastruktury technicznej, istniejący system dystrybucji, potencjał gospodarczy i sposób działania miejscowych dostawców – jeśli są istotni – pod względem jakości produktów i niezawodności dostaw, charakterystyka nabywców indywidualnych pod względem dochodów, preferencji i modelu życia),
- pozycją detalisty w sektorze handlu detalicznego (w ujęciu globalnym), z jednej strony chodzi o możliwość wykorzystania atutów skali działania (wiedza i unikatowe umiejętności, zasoby finansowe, scentralizowane zakupy, siła marki, standaryzacja, zaawansowanie technologiczne), a z drugiej – o potencjalny destrukcyjny wpływ transferu formatu na pozycję detalisty jako efekt na przykład obniżenia standardu (co najczęściej występuje przy transferach dokonujących się do krajów o niższym poziomie rozwoju),

²⁰ A. Goldman, *Transfer of a Retailing Technology into the Less Developed Countries: The Supermarket Case*, „Journal of Retailing” vol. 57, 1981, no. 2, s. 23-24.

²¹ Różnice dotyczyły wszystkich sfer makrootoczenia, ale także charakterystyki sektora na rynku przyjmującym.

²² A. Goldman, *The Transfer of Retail*, s. 228-229.

Tabela 32. Strategie transferu formatu

Strategie	Motywatory działania	Zakres zmian formatu	Orientacja ekspansji przestrzennej	Poziom internacjonalizacji
Tworzenie (ochrona) globalnej niszy	ochrona światowego standardu	brak zmian	globalna	bardzo wysoki
Oportunistyczna	wykorzystanie pojawiających się szans w nowych krajach	bardzo duży	międzynarodowa	niski
Pionierska	stworzenie formatu pozwalającego budować korzystną pozycję w skali globalnej; nowy format, testowany na kluczowych rynkach, będzie implementowany w podobnych warunkach (na nowych rynkach)	bardzo duży	globalna	wysoki
Ekspansja formatu	podobieństwo warunków działania rynków zagranicznych i macierzystych	niewielki	międzynarodowa	niski
Tworzenie portfela formatów	konsekwencja strategii pionierskiej, wykorzystywanie przetestowanych formatów na podobnych rynkach	niewielki	międzynarodowa	wysoki

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Goldman, *The Transfer of Retail Format into Developing Economies: The Example of China*, „Journal of Retailing” vol. 77, 2001, no. 2, s. 235.

- strategią detalisty w zakresie budowania własnej pozycji na rynku, co wpływa na znaczenie transferu w hierarchii celów detalisty, z tego punktu widzenia można wyodrębnić wejścia kluczowe (dotyczące rynków uważanych przez przedsiębiorstwo za strategicznie ważne) oraz wejścia stanowiące „wykorzystanie okazji”; istotnym elementem warunkującym transfer jest także format, jeden z najważniejszych elementów strategii, operacjonalizujący domenę działania.

Proces transferu odbywa się zatem w sprecyzowanych warunkach środowiskowych, które w dużym stopniu określają jego skuteczność. Technologię handlu najłatwiej transferować, gdy kraj, do którego przeniesienie się odbywa, jest

podobny pod względem społeczno-kulturowym i gdy znajduje się na podobnym etapie rozwoju gospodarczego²³. O efektach transferu decydują także cechy formatu, powodując, że „transferowalność” poszczególnych formatów jest zróżnicowana. Wybrane formaty zostaną poddane analizie pod kątem warunków i możliwości transferu.

Supermarket – obecnie już klasyczny format wykorzystywany do sprzedaży produktów szybko zbywalnych w skali masowej pojawił się w efekcie określonych zjawisk społecznych i technologicznych. Jego istnienie wymaga spełnienia następujących warunków: stałe dostawy energii elektrycznej (duża powierzchnia sprzedażowa oraz relatywnie wysoki udział w obrocie produktów świeżych), zastosowanie technologii paczkowania produktów w przemyśle (wymaga tego samoobsługowa metoda sprzedaży), upowszechnienia lodówek w gospodarstwach domowych, rozwiniętej sieci komunikacyjnej, w tym transportowej. Jeśli te warunki nie występują, konieczne jest dokonanie modyfikacji wewnątrzformatowych. Mogą one dotyczyć konstrukcji asortymentu (w szczególności udziału produktów świeżych, w tym chłodzonych i mrożonych), metod obsługi (wprowadzenie sprzedaży tradycyjnej zamiast samoobsługi), poziomu cen (ze względu na wyższe koszty: transportu, personelu, ubytków etc.). Zmiany te, aczkolwiek możliwe (z punktu widzenia sposobu definiowania formatu), mogą jednak doprowadzić do zatracenia podstawowych atrybutów formatu. Historia transferów technologii supermarketu wskazuje, że w wielu wypadkach były one obciążone znacznymi trudnościami, nawet w przypadku krajów o podobnym poziomie rozwoju. W Europie pierwszy supermarket powstał w 1938 roku, a w Japonii dopiero w 1953 roku. Z dużymi oporami akceptowano tę technologię w wielu krajach azjatyckich oraz południowoamerykańskich. W większości wypadków jedną z podstawowych barier był opór ze strony tradycyjnych detalistów, którzy forsowali regulacje prawne, ograniczające lub nawet uniemożliwiające tworzenie sklepów nowych formatów, a szczególnie przeprowadzanie transferu nowych formatów przez przedsiębiorstwa zagraniczne. Występowało to także w krajach, które obecnie charakteryzuje wysoki udział w rynku formatów nowoczesnych. W Wielkiej Brytanii wprowadzono regulację, na podstawie której lokalizacja obiektu wielkopowierzchniowego wymagała zgody urzędu planowania przestrzennego, podobne skutki wywołała w Niemczech poprawka wprowadzona w 1968 roku do ustawy o narodowym planie zagospodarowania przestrzennego²⁴. W wielu innych krajach: Belgii, Holandii, Włoszech, Francji proces tworzenia nowych sklepów wielkopowierzchniowych poddany

²³ M. Kacker, *International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution*, „Journal of Retailing” vol. 64, 1988, no. 1, s. 50.

²⁴ Tworzenie wielkopowierzchniowych obiektów handlowych (o powierzchni powyżej 700 m²) w Niemczech nadal podlega ograniczeniom i jest regulowane przez władze landów, por. D. Fic, K. Wenzel, *Handel detaliczny a rozwój miasta i regionu*, Wydawnictwo ORGANON, Zielona Góra 2000, s. 15-16, 25-26.

został ograniczeniom. Ponadto sama konstrukcja formatu wykazywała cechy nie-dopasowania do warunków lokalnych. W Brazylii supermarkety pojawiły się w latach pięćdziesiątych. Okazało się, że niezbędna jest tam modyfikacja asortymentu. Klienci oczekiwali bardziej rozwiniętej oferty produktów niespożywczych: artykułów gospodarstwa domowego, kosmetyków oraz leków²⁵. Pierwszy supermarket w Chinach został uruchomiony w 1984 roku przez przedsiębiorstwo, prowadzące działalność w formie joint venture (udziałowcem zagranicznym było przedsiębiorstwo – operator sieci supermarketów w Hongkongu). Ceny w chińskich supermarketach były wyższe niż w tradycyjnych sklepach, głównie z powodu wyższych kosztów transportu oraz kosztów paczkowania²⁶. Z badań prowadzonych w obecnej dekadzie wynika jednak, że aktualnie transfer supermarketu wymaga znacznie mniejszego zakresu modyfikacji dostosowawczych formatu.

Podobnie przedstawiał się proces transferu hipermarketu. Format ten wprowadzono, jak wcześniej wspomniano, we Francji. Dość wcześnie – już w latach siedemdziesiątych – format został transferowany do Hiszpanii, następnie także do Brazylii, Argentyny i Stanów Zjednoczonych. Proces adaptacji w tym ostatnim kraju przebiegał dość opornie. Podstawowym powodem było bardzo wysokie natężenie walki konkurencyjnej, także z powodu obecności podobnych formatów: *superstore*, *warehouse store*, dyskontowy dom towarowy. Praktycznie we wszystkich przypadkach międzynarodowego transferu konieczne było dokonanie istotnych modyfikacji wewnątrzformatowych. W niektórych krajach, na przykład w Holandii i Wielkiej Brytanii znaczącym ograniczeniem były bardzo wysokie ceny gruntów, co spowodowało powstawanie obiektów o mniejszej powierzchni²⁷. Hipermarkety niemieckie – w porównaniu z francuskimi – mają niższy udział w obrotach artykułów nieżywnościowych. We Włoszech ekspansja hipermarketów była ograniczona głównie restrykcyjnym ustawodawstwem. Włoskie hipermarkety mają relatywnie niewielką powierzchnię. Konkludując można stwierdzić, że rozwój hipermarketów był bardzo nierównomierny i w każdym kraju podlegał wpływowi lokalnych uwarunkowań²⁸. W efekcie hipermarkety w różnych krajach znacznie się od siebie różnią.

Przedmiotem transferu jest także w wielu wypadkach sklep specjalistyczny. Jest to format zaliczany do najstarszych i źródło jego pochodzenia należy wiązać

²⁵ W.H. Cunningham, R.M. Moore, I.C.M. Cunningham, *Urban Markets in Industrializing Countries: The Sao Paulo Experience*, „Journal of Marketing” vol. 38, 1974, s. 12.

²⁶ T.W. Lo, H. Oliver, Y. Li, *International Transfer of Service Technology: An Exploratory Study of the Case of Supermarkets in China*, „Management International Review” vol. 26, 1986, no. 2, s. 74.

²⁷ W Wielkiej Brytanii za hipermarket uważany jest obiekt o powierzchni przekraczającej 4650 m².

²⁸ T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Lódź 2001, s. 24-26.

z początkami handlu instytucjonalnego w ogóle. Oznacza to, że trudno mówić o transferze tego formatu w takim samym znaczeniu jak w przypadku formatów powstałych w XX wieku, gdzie możliwe było obserwowanie procesu ich przestrzennej ekspansji.

W odniesieniu do sklepów specjalistycznych zasadne jest obserwowanie procesu transferu szczególnych przykładów tego formatu, stanowiących innowacyjne rozwiązania przedsiębiorstw handlu detalicznego. Formaty oferujące wyspecjalizowany asortyment produktów wybieralnych, sprzedawanych pod marką własną, są w wyższym stopniu unikatowe (przez co trudniejsze do imitowania) niż formaty zorientowane na produkty FMCG.

Nadanie cech unikatowości dotyczy nie tyle formatu, ile konkretnej sieci sklepów i jest realizowane przede wszystkim na podstawie asortymentu. Można to osiągnąć poprzez unikatową ofertę, nie w rozumieniu kombinacji asortymentu, ale poprzez unikatowość cech samych produktów, która ograniczy możliwość imitacji. Realizacja tego postulatu odbywa się poprzez wzornictwo, użyte materiały, źródło ich pochodzenia, technologię wytwarzania. Najważniejszym jednak elementem tworzenia unikatowości jest marka własna kontrolowana przez detalistę, stosowana jako marka produktów i jednocześnie sieci sprzedażowej. W takim wypadku o jej tożsamości decydują cechy pojedynczych produktów oraz sposobu ich oferowania na sprzedaż (konstrukcja asortymentu, lokalizacja, aranżacja i wizualizacja punktów sprzedaży). W ten sposób można zbudować markę o dużej sile (marka – przedmiot aspiracji), szczególnie jeśli taka koncepcja zostanie zastosowana w przypadku artykułów, przy wyborze których marka ma decydujące znaczenie (na przykład artykułów mody).

Łatwość komunikowania w skali globalnej może wytworzyć popyt na markę daleko poza granicami jej stworzenia. Dzięki temu przenoszenie takiego formatu może odbywać się bez modyfikacji. Dodatkowo istotną kwestią jest łatwość kodyfikacji takiego formatu, a co za tym idzie łatwość ochrony prawnej. Na takiej zasadzie działają głównie sieci sklepów odzieżowych (GAP, ZARA, H&M), ale także z artykułami wyposażenia mieszkań (IKEA, Conran's), kosmetyczne (Body Shop, Sephora). Poziom ekspansji geograficznej (mierzonej liczbą krajów, w których prowadzona jest działalność) operatorów tych sieci jest bardzo wysoki.

Podsumowując rozważania dotyczące transferu formatu, można stwierdzić, że zasadniczo znaczących modyfikacji wymagają formaty zorientowane na sprzedaż produktów FMCG, nieznacznych lub wcale – formaty zorientowane na sprzedaż produktów wybieralnych, szczególnie artykułów mody, w przypadku których można obserwować globalizację popytu, czyli upodabnianie gustów i preferencji nabywców żyjących w bardzo odległych miejscach świata.

5.2. Dwuwymiarowa analiza alternatywnych modeli wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego

Przyjmując zintegrowane podejście analityczne, uwzględniające oba wymiary wzrostu równocześnie, można wskazać na cztery grupy przedsiębiorstw, realizujące zróżnicowane modele wzrostu (por. rysunek 29).

Przedsiębiorstwo wyspecjalizowane (jednoformatowe) o zasięgu międzynarodowym	Przedsiębiorstwo zdywersyfikowane (wieloformatowe) o zasięgu międzynarodowym
Przedsiębiorstwo wyspecjalizowane (jednoformatowe) o zasięgu krajowym	Przedsiębiorstwo zdywersyfikowane (wieloformatowe) o zasięgu krajowym

Rys. 29. Dwuwymiarowa analiza modeli wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego

Źródło: opracowanie własne

W celu zweryfikowania skali stosowania wymienionych modeli zbadano strukturę przedsiębiorstw handlowych, zestawionych na liście największych przedsiębiorstw handlu detalicznego świata²⁹. Wyniki tej analizy zostały przedstawione w tabeli 33.

Analiza danych ilustrujących strukturę największych przedsiębiorstw handlu detalicznego w latach 1999-2005 pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

- W grupie badanych przedsiębiorstw rosła liczba podmiotów prowadzących działalność w skali międzynarodowej (co jest zgodne z wcześniejszymi ustaleniami). W 1999 roku stanowiły one łącznie 51,56% badanych, podczas gdy w 2005 roku – 61,98%.
- Najliczniejszą grupę podmiotów stanowiły przedsiębiorstwa o zdywersyfikowanym portfelu i jednocześnie międzynarodowym zasięgu. Ich udział w grupie największych detalistów wynosił odpowiednio: – 34,37% ogółu w 1999 roku, a 36,98% w 2005 roku. Należy jednak dodać, że po okresie wzrostu udziału tego rodzaju przedsiębiorstw (w latach 1999-2004) nastąpił spadek ich udziału. Zjawisko to może wskazywać na racjonalizowanie portfela produktów i obsługiwanych rynków. Jak już wcześniej zaznaczono, zasadność wzrostu istnieje po wyczerpaniu możliwości penetracji danego rynku. W przedsiębiorstwach mogło zatem dojść do nieracjonalnej dywersyfikacji, która musiała zostać ograniczona.

²⁹ Z wyłączeniem podmiotów prowadzących działalność jedynie gastronomiczną.

Tabela 33. Strukturalna analiza przedsiębiorstw handlu detalicznego ze względu na realizowane modele wzrostu w latach 1999-2005

Przedsiębiorstwa	1999		2000		2001		2002		2003		2004		2005	
	<i>n</i>	<i>I_s</i>	<i>n</i>	<i>I_s</i>	<i>n</i>	<i>I_s</i>	<i>n</i>	<i>I_s</i>	<i>n</i>	<i>I_s</i>	<i>n</i>	<i>I_s</i>	<i>n</i>	<i>I_s</i>
Jednoformatowe krajowe	47	24,48	48	25,00	55	28,95	42	22,11	37	19,68	37	18,97	39	20,31
WielofORMATOWE krajowe	46	23,96	42	21,87	37	19,47	42	22,11	36	19,15	38	19,49	34	17,71
Jednoformatowe między-narodowe	33	17,19	32	16,67	31	16,32	32	16,84	40	21,28	40	20,51	48	25,00
WielofORMATOWE między-narodowe	66	34,37	70	36,46	67	35,26	74	38,94	75	39,89	80	41,03	71	36,98
Razem	192	100,0	192	100,0	190	100,0	190	100,0	188	100,0	195	100,0	192	100,0

I_s – indeks struktury.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers 1999-2005.

- Tendencję spadkową wykazuje liczba przedsiębiorstw wieloformatowych, prowadzących działalność wyłącznie na terenie jednego kraju, podobne zjawisko można obserwować w odniesieniu do krajowych specjalistów, czyli podmiotów prowadzących działalność poprzez jeden format i nieprowadzących działalności międzynarodowej.
- W badanym okresie rósł udział podmiotów jednoformatowych międzynarodowych, aczkolwiek ich udział był znacząco mniejszy w porównaniu z udziałem podmiotów zdywersyfikowanych międzynarodowych. Generalnie zajmowały one dalsze miejsca w rankingu, aczkolwiek w 1999 roku w pierwszej pięćdziesiątce stanowiły 14%, podczas gdy w 2005 roku – 18%. Należy zwrócić uwagę na strukturę tych przedsiębiorstw ze względu na rodzaje formatów (tabela 34).

Trudno o jednoznaczne wnioski w związku z mało liczną grupą takich przedsiębiorstw. Ponadto przyczyną ewentualnych zmian może być przekształcenie struktury przedsiębiorstwa wywołane rozwojem organicznym lub zastosowaniem takich metod rozwoju jak fuzje lub przejęcia, prowadzące do stworzenia zdywersyfikowanego portfela produktowego. Niewątpliwie zwraca jednak uwagę dominacja formatów wyspecjalizowanych, do których można zaliczyć sklep specjalistyczny, ale także *drug store* oraz *DIY (do-it-yourself)* w całym analizowanym okresie. W 1999 roku przedsiębiorstwa jednoformatowe prowadzące sklepy tego rodzaju stanowiły 57,58% ogółu. Pozostałą grupę tworzyły przedsiębiorstwa prowadzące działalność poprzez: supermarkety (15,15%), domy towarowe (9,09%), formaty pozasklepowe (9,09%), sklepy dyskontowe (3,03%), *warehouse store* (3,03%) i *convenience store* (3,03%). W 2005 roku nadal wśród grupy przedsiębiorstw jednoformatowych międzynarodowych najliczniejsze były podmioty prowadzące formaty specjalistyczne (sklepy odzieżowe, elektroniczne, wyposażenia mieszkań, *drug store*) – stanowiły aż 83% ogółu. Pozostałą część stanowiły: supermarkety (6,38%), domy towarowe (6,38%), *convenience store* (2,12%) oraz *warehouse store* (2,12%). Nie było w tej grupie podmiotów prowadzących działalność na podstawie takich formatów jak sklepy dyskontowe i formaty pozasklepowe. W całym okresie nie było podmiotów międzynarodowych, działających wyłącznie poprzez hipermarkety. Ze znaczącego wzrostu udziału przedsiębiorstw opierających swoje sklepy na specjalizacji wynika kilka prawidłowości:

- istnieje liczna grupa podmiotów monoformatowych międzynarodowych, opierająca swój wzrost na silnej marce oraz oryginalnym wzornictwie, przedmiotem ich obrotu są głównie artykuły mody oraz wyposażenia wnętrz,
- znaczący wzrost udziału dotyczy przedsiębiorstw prowadzących działalność poprzez *drug store* oraz *DIY*, może to być wyrazem rosnącej troski konsumentów o jakość życia, w tym najbardziej podstawowym znaczeniu – o jakość zdrowia, ale także o walory estetyczne środowiska życia,

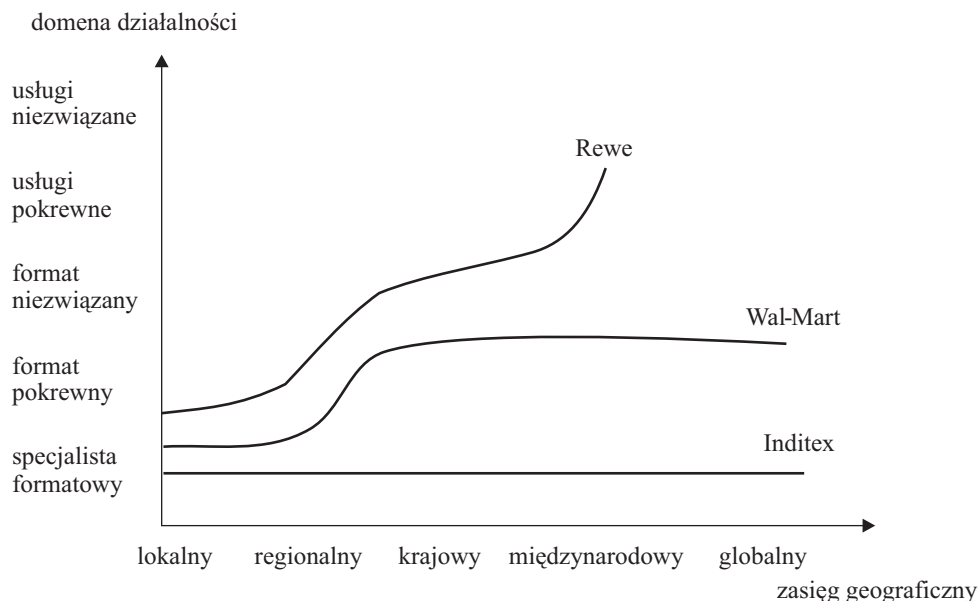
Tabela 34. Struktura przedsiębiorstw jednoformatowych międzynarodowych ze względu na formaty w latach 1999-2005

Lata	Sklep specjalistyczny	Drug store	Supermarket	Sklep dyskontowy	Warehouse store	Convenience store	Dom towarowy	DIY	Format pozasklepowy	Razem
1999	54,55	3,03	15,15	3,03	3,03	3,03	9,09	0,00	9,09	100,00
2000	53,11	3,13	15,62	6,25	3,13	3,13	6,25	0,00	9,38	100,00
2001	54,83	3,23	16,13	6,45	3,23	3,23	6,45	0,00	6,45	100,00
2002	58,07	9,68	12,90	0,00	6,45	0,00	6,45	0,00	6,45	100,00
2003	58,97	10,26	10,26	2,56	2,56	0,00	5,13	5,13	5,13	100,00
2004	50,00	12,50	12,50	0,00	2,50	0,00	5,00	12,50	5,00	100,00
2005	53,22	14,89	6,38	0,00	2,12	2,12	6,38	14,89	0,00	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Top Global Retailers.

- maleje (i tak niewielki) udział przedsiębiorstw prowadzących wyłącznie domy towarowe (co zasadniczo potwierdza schyłkową fazę cyklu życia tego formatu),
- spada udział przedsiębiorstw działających wyłącznie poprzez jeden format tzw. masowej obsługi (czyli format zorientowany na sprzedaż produktów FMCG) – supermarket lub sklep dyskontowy, w całym okresie nie było żadnego międzynarodowego specjalisty formatowego, działającego poprzez hipermarkety, świadczy to o konieczności różnicowania sposobów sprzedaży produktów szybkrotujących (formatów).

Na podstawie przeprowadzonej analizy można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa prowadzące działalność poprzez format sklepu specjalistycznego (opartego na silnej marce i oryginalnym wzornictwie) szybciej zwiększają zasięg przestrzenny i wcześniej rozpoczynają proces internacjonalizacji niż przedsiębiorstwa, których formaty są zorientowane na sprzedaż produktów niewybieralnych – por. wykres 10.



Wykres 10. Dwuwymiarowe modele wzrostu wybranych przedsiębiorstw handlu detalicznego

Źródło: opracowanie własne

Potwierdzenie tej prawidłowości można także znaleźć w praktyce polskich przedsiębiorstw. Firmy zorientowane na sprzedaż produktów FMCG wybierają opcję tworzenia portfela multiformatowego (na przykład POŁomarket, Alma, Piotr i Paweł) ograniczając się – w zasięgu przestrzennym – do obszaru Polski. Natomiast takie

przedsiębiorstwa jak Lpp, czyli wyspecjalizowane w sprzedaży artykułów mody, rozpoczęły już proces umiędzynarodowienia sprzedaży detalicznej.

5.3. Ekonometryczne modele wzrostu detalistów

5.3.1. Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego wyróżnionych ze względu na region pochodzenia

Główną tezą pracy jest wskazanie na dwie zmienne, określające wielkość przedsiębiorstwa handlu detalicznego (mierzoną poziomem obrotów): zakres umiędzynarodowienia (określany poprzez liczbę krajów prowadzenia działalności) oraz liczba formatów w portfolio przedsiębiorstwa. Przed skonstruowaniem modeli zbadano siłę związków współwystępowania wymienionych zmiennych. Jak już wspomniano, analiza jest prowadzona na podstawie danych, dotyczących największych detalistów świata. Jest to grupa silnie zróżnicowana, dlatego – biorąc pod uwagę ustalenia poczynione we wcześniejszych częściach pracy – już na wstępnym etapie postępowania wprowadzono podział ze względu na region pochodzenia przedsiębiorstw. Wyniki analizy korelacji zestawiono w tabeli 35.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli, siła związków współwystępowania jest zróżnicowana dla różnych grup przedsiębiorstw, zmiennych oraz okresów analizy. Korelacja między liczbą krajów i poziomem obrotów jest zasadniczo niska, choć istotna statystycznie dla przedsiębiorstw ogółem. Najniższa jest w przypadku przedsiębiorstw amerykańskich (w niektórych latach badanego okresu nieistotna statystycznie), nieco wyższa w przypadku przedsiębiorstw europejskich i azjatyckich. Można także obserwować jej zmiany w czasie – w wszystkich grupach przedsiębiorstw rosła do roku 2001, w roku 2002 wyraźnie się obniżyła. Kolejny spadek zaobserwowano w roku 2005³⁰. Podobne tendencje dotyczą drugiej zmiennej – liczby formatów, przy czym w tym wypadku siła korelacji jest także zróżnicowana w zależności od pochodzenia przedsiębiorstwa; najwyższa w przypadku przedsiębiorstw azjatyckich, niższa dotyczy przedsiębiorstw europejskich i amerykańskich. Na podstawie wartości wskaźników korelacji można stwierdzić, że związek między liczbą formatów i poziomem sprzedaży jest słabszy niż między liczbą krajów i poziomem obrotów.

Najpierw skonstruowano ekonometryczny model wzrostu dla wszystkich badanych przedsiębiorstw, obejmujący obserwacje z lat 1999-2005. Model powstał na

³⁰ Może to świadczyć o zbyt szybkim tempie ekspansji wielu przedsiębiorstw, które realizują kolejny etap przed wykorzystaniem możliwości wzrostu etapu poprzedniego, sugerując się między innymi zachowaniami innych podmiotów (imitacja – tzw. *me too* strategia).

Tabela 35. Siła związków współwystępowania między liczbą krajów, liczbą formatów i poziomem obrotów w latach 1999-2005 (współczynniki korelacji Pearsona)

Korelacja	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	1999-2005
Obroty–kraje	0,275384	0,29658	0,326683	0,230424	0,254829	0,271299	0,210864	0,192955
Obroty–kraje (dla amerykańskich)	–	–	0,032373	–	–	–	–	0,147725
Obroty–kraje (dla europejskich)	0,448295	0,448337	0,479684	0,324132	0,356511	0,373403	0,297372	0,378207
Obroty–kraje (dla azjatyckich)	0,269052	0,53512	0,61288	0,525796	0,353611	0,339419	0,246803	0,369535
Obroty–formaty	0,143477	0,16173	0,202294	0,148895	0,218027	0,166463	0,091588	0,217455
Obroty–formaty (dla amerykańskich)	0,358648	0,332195	0,627724	0,59497	0,453261	0,438531	0,436117	0,469448
Obroty–formaty (dla europejskich)	0,445747	0,473272	0,471628	0,39353	0,422383	0,386979	0,346693	0,404403
Obroty–formaty (dla azjatyckich)	0,712038	0,750563	0,82244	0,652216	0,560167	0,65914	0,603209	0,655231

Poziom istotności = 0,05.

Źródło: opracowanie własne.

podstawie 1343 obserwacji, dotyczących trzech zmiennych: liczby krajów (L_K), w których prowadzona jest działalność, liczby formatów w portfelu (L_F) oraz wartości obrotów (S). Charakterystyka modelu stworzonego za pomocą analizy regresji została zawarta w tabeli 36.

Tabela 36. Charakterystyka modelu wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego

Model 1	Zmienne	Współczynniki	Standardowy błąd szacunku	Statystyki t -Studenta	Poziom istotności
S	wyraz wolny	4,443858884	0,538796	8,247750	3,81E-16
	L_K	0,352123337	0,041195	8,547712	3,37E-17
	L_F	1,684125014	0,15934	10,569350	3,91E-25
$R^2 = 0,141421618$ $R^2_{sk} = 0,140140158$ Błąd standardowy modelu = 11,38596265					

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskano model ekonometryczny o następującej postaci funkcyjnej:

$$S = 4,443859 + 0,352123 L_K + 1,684125 L_F + \xi,$$

(8,24775) (8,547712) (10,56935)

gdzie ξ to składnik losowy.

Poziom dopasowania przedstawionego modelu jest niski ($R^2 = 0,141421618$)³¹, co można interpretować jako brak potwierdzenia silnej prawidłowości, jeśli chodzi o zależność występującą między liczbą krajów, w których przedsiębiorstwo prowadzi działania operacyjne oraz liczbą formatów a poziomem obrotów dla całej badanej próby (wniosek ten zasadniczo nasunął się wcześniej – przy analizie poziomu współwystępowania wymienionych zmiennych). Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać we wcześniej wspomnianym dużym zróżnicowaniu badanej zbiorowości. Zbadano zatem prawidłowości wzrostu grup przedsiębiorstw podobnych pod względem pochodzenia oraz przedmiotu działalności. Najpierw uwzględniono region pochodzenia. W tabeli 37 przedstawiono strukturę obserwacji ze względu na to kryterium.

³¹ Należy zwrócić uwagę na fakt, że ten niski poziom dopasowania modelu nie jest, niestety, przypadkiem tylko tego postępowania badawczego. W podobnych badaniach, dotyczących wpływu zakresu dywersyfikacji przedmiotowej i przestrzennej na efekty działania przedsiębiorstw, otrzymano podobny poziom dopasowania: S. Tallman i J. Li uzyskali współczynnik determinacji R^2 w przedziale 0,15-0,2, R.M. Grant z zespołem – podobnie, W.C. Kim, P. Hwang i W.P. Burgers otrzymali poziom dopasowania poniżej 0,1. Porównywalne wyniki uzyskali w swoich badaniach także R.E. Hoskisson z zespołem oraz J.A. Robins i M.F. Wiersema (S. Tallman, J. Li, *Effects of International*, s. 192).

Tabela 37. Struktura obserwacji ze względu na region pochodzenia

Region pochodzenia	Udział procentowy
Ameryka Północna	43,49
Europa	37,71
Azja	15,10
Australia	1,56
Afryka	1,48
Ameryka Południowa	0,66
Ogółem	100,00

Źródło: opracowanie własne.

W badanej zbiorowości dominują obserwacje, dotyczące przedsiębiorstw z trzech regionów: Stanów Zjednoczonych, Europy oraz Azji. Łączny ich udział w obserwacjach ogółem wynosi 96,3%³². Największa grupa obserwacji obejmuje przedsiębiorstwa wywodzące się ze Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej. Jak wynika z danych zawartych w tabeli 35, w przypadku tych przedsiębiorstw poziom korelacji pomiędzy poziomem obrotów i liczbą krajów jest bardzo niski (lub nieistotny statystycznie), co może sugerować brak istotnego wpływu poziomu umiędzynarodowienia działalności na wielkość przychodów ze sprzedaży. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy szukać w rozmiarach rynku amerykańskiego. Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że imperatyw wzrostu także w tych przedsiębiorstwach obowiązuje (pośrednim dowodem jest znaczna dynamika sprzedaży, jaką charakteryzują się największe amerykańskie przedsiębiorstwa handlowe), ale jego realizacja jeszcze nie wymaga wchodzenia na rynki innych krajów. Takie zachowanie jest zgodne z postulowanym dążeniem do optymalizacji udziału w rynku przy danych warunkach formatowo-przestrzennych. Jest jednak prawdopodobne, że kiedy możliwości wzrostu na rynku amerykańskim zostaną wyczerpane, nastąpi ekspansja tych przedsiębiorstw na inne rynki. Symptomatyczne jest, że w zestawieniu 10 największych detalistów świata za rok 2005 znalazło się 6 detalistów amerykańskich i 4 europejskich. Średnia liczba krajów prowadzenia działalności wśród amerykańskich wynosi 5,17 (przy czym dwa przedsiębiorstwa obecne są wyłącznie na rynku macierzystym), podczas gdy dla przedsiębiorstw europejskich ta średnia wynosi 24³³. Obserwacja ta może wydać się zaskakująca w kontekście poglądu, że rynek amerykański jest wprawdzie największy, ale jest jednocześnie najbardziej na świecie „zatłoczony”, charaktery-

³² Liczba obserwacji dotyczących przedsiębiorstw z innych regionów jest tak niska, że nie ma możliwości zastosowania metody modelowania ekonometrycznego.

³³ W obu wypadkach chodzi o przedsiębiorstwa z pierwszej dziesiątki.

zujący się największym natężeniem walki konkurencyjnej, co skutkuje tym, że „detaliści amerykańscy są najlepsi i mają największą motywację do tego, by szukać możliwości ekspansji poza własnym rynkiem, na którym możliwości wzrostu sprzedaży są szczególnie ograniczone i szczególnie trudno z nich skorzystać”³⁴. Rozmiary rynku amerykańskiego stwarzają ciągle perspektywy wzrostu sprzedaży. W 1999 roku w grupie 20 największych detalistów nie było amerykańskich (ani żadnych innych), prowadzących działalność tylko na rynku Stanów Zjednoczonych i mających w ofercie tylko jeden format, w 2005 roku było takich dwóch, jeden awansował z miejsca 32 na 13 (dynamika sprzedaży w analizowanym okresie – 271,9%), drugi – z miejsca 26 na 19 (dynamika sprzedaży – 204,5%).

Jeśli chodzi o liczbę formatów i poziom obrotów przedsiębiorstw amerykańskich stwierdzono przeciętny poziom korelacji. Biorąc to pod uwagę, skonstruowano model dla amerykańskich przedsiębiorstw handlu detalicznego (na podstawie 507 obserwacji), uwzględniający jedynie dwie zmienne: liczbę formatów (L_F) oraz poziom obrotów (S)³⁵. W tabeli 38 zestawiono charakterystykę tego modelu.

Tabela 38. Charakterystyka modelu wzrostu amerykańskich przedsiębiorstw handlu detalicznego

Model 2	Zmienne	Współczynniki	Standardowy błąd szacunku	Statystyki t -Studenta	Poziom istotności
S	wyraz wolny	1,723709	1,101069	1,565487	0,118095
	L_F	6,988095	0,679052	10,29095	1,12E-22
$R^2 = 0,173356$ $R^2_{sk} = 0,171719$ Błąd standardowy modelu = 11,80021					

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskano model ekonometryczny o następującej postaci funkcyjnej:

$$S = 1,723709 + 6,988095 L_F + \xi,$$

(1,565487) (10,29095)

gdzie ξ to składnik losowy.

Poziom dopasowania modelu wynosi $R^2 = 0,173356$ i jest tylko nieco wyższy od poziomu dopasowania dotyczącego wszystkich największych detalistów świata.

³⁴ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 26.

³⁵ W modelu nie uwzględniono przedsiębiorstwa Wal-Mart, które, jak wynika z analizy skupień, należy do zbioru jednoelementowego i jako takie może zniekształcić wynik analizy.

Oznacza to, że znaczący wzrost obrotów (o 6,99 mln \$) wywołany przez wzrost liczby formatów (o jeden) można odnosić jedynie do niecałych 20% zbiorowości.

Druga – w kolejności liczebności obserwacji – grupa dotyczy przedsiębiorstw handlu detalicznego wywodzących się z Europy i obejmuje 509 obserwacji. Z analizy korelacji wynika, że siła związku współwystępowania liczby krajów oraz formatów i poziomu sprzedaży jest umiarkowana. Dało to podstawy do skonstruowania modelu wzrostu uwzględniającego dwie zmienne. W tabeli 39 zawarto charakterystykę modelu dla wszystkich przedsiębiorstw europejskich.

Tabela 39. Charakterystyka modelu wzrostu europejskich przedsiębiorstw handlu detalicznego

Model 3	Zmienne	Współczynniki	Standardowy błąd szacunku	Statystyki t-Studenta	Poziom istotności
S	wyraz wolny	-2,02259	1,095894	-1,84561	0,065533
	L_K	0,552367	0,051835	10,65632	4,65E-24
	L_F	2,677199	0,23595	11,34647	9,68E-27
$R^2 = 0,316854$ $R^2_{sk} = 0,314154$ Błąd standardowy modelu = 11,50719					

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskano model ekonometryczny o następującej postaci funkcyjnej:

$$S = -2,002259 + 0,552367 L_K + 2,677199 L_F + \xi,$$

(-1,84561)
(10,65632)
(11,34647)

ξ jest składnikiem losowym.

Poziom dopasowania modelu wynosi $R^2 = 0,316854$. Z wartości współczynników modelu wynika, że silniejszy wpływ na zwiększenie przychodów ze sprzedaży ma zwiększenie liczby formatów niż liczby krajów prowadzenia działalności, przy czym obie zmienne niezależne mają istotny statystycznie wpływ na poziom obrotów. Mimo ograniczenia obserwacji tylko do tych, które dotyczą krajów europejskich, trzeba stwierdzić, że jest to grupa nadal silnie zróżnicowana, obejmuje bowiem dane o firmach z 16 krajów. Część z tych krajów to kraje duże (z punktu widzenia liczby ludności), charakteryzujące się dużymi rozmiarami rynku wewnętrznego. Część natomiast stanowią kraje znacznie mniejsze. Do zbiorowości krajów dużych zaliczono Niemcy, Francję, Wielką Brytanię, Włochy oraz Hiszpanię. Grupa krajów małych zawiera Holandię, Belgię, Szwajcarię, Szwecję, Danię, Norwegię, Finlandię, Portugalię, Austrię, Irlandię i Islandię. W tabeli 40 zestawiono dane, prezentujące strukturę wszystkich uwzględnionych obserwacji ze względu na kraj pochodzenia przedsiębiorstw, których dotyczyły.

Tabela 40. Struktura obserwacji ze względu na kraj pochodzenia przedsiębiorstwa

Kraj pochodzenia	Udział procentowy	Kraj pochodzenia	Udział procentowy
Stany Zjednoczone	38,08	Austria	0,52
Niemcy	7,19	Islandia	0,07
Francja	5,63	Irlandia	0,22
Holandia	1,63	Japonia	13,48
Wielka Brytania	9,34	Australia	1,56
Belgia	1,33	Kanada	3,78
Włochy	2,67	RPA	1,48
Hiszpania	2,22	Korea Południowa	0,74
Szwajcaria	1,33	Hongkong	0,81
Szwecja	2,00	Brazylia	0,59
Dania	0,74	Meksyk	1,63
Norwegia	0,96	Chiny	0,07
Finlandia	1,04	Chile	0,07
Portugalia	0,81	Ogółem	100,00

Źródło: opracowanie własne.

Sformułowano zatem hipotezę, dotyczącą wpływu wielkości rynku macierzystego na wielkość portfela formatów oraz poziom internacjonalizacji w odniesieniu do przedsiębiorstw wywodzących się z krajów europejskich (które są na tyle licznie reprezentowane, że liczebności podzbiorów pozwalają na badanie zależności statystycznych). W tabeli 41 zestawiono współczynniki korelacji Pearsona między poziomem obrotów a liczbą krajów i liczbą formatów dla przedsiębiorstw pochodzących z rynków krajów dużych i małych.

Tabela 41. Korelacja obroty–kraje–formaty dla przedsiębiorstw z dużych i małych krajów europejskich

Korelacja	Przedsiębiorstwa z krajów dużych	Przedsiębiorstwa z krajów małych
Obroty–kraje	0,343117	0,482157
Obroty–formaty	0,547517	0,273064

Źródło: opracowanie własne.

Zwraca uwagę wyraźnie wyższa korelacja między poziomem obrotów i liczbą krajów w przypadku przedsiębiorstw pochodzących z krajów małych. Towarzyszy temu jednak niski poziom korelacji między poziomem obrotów i liczbą formatów. Można zatem sformułować wniosek, że przedsiębiorstwa te, dążąc do wzrostu,

raczej najpierw dokonują ekspansji terytorialnej. W odniesieniu do przedsiębiorstw z rynków dużych wyższy jest poziom korelacji między poziomem obrotów i liczbą formatów, co można interpretować jako preferencję dla tego kierunku wzrostu. Wartości charakteryzujące model skonstruowany dla przedsiębiorstw pochodzących z krajów dużych zostały zawarte w tabeli 42.

Tabela 42. Charakterystyka modelu wzrostu przedsiębiorstw detalicznych pochodzących z dużych krajów europejskich

Model 4	Zmienne	Współczynniki	Standardowy błąd szacunku	Statystyki t-Studenta	Poziom istotności
S	wyraz wolny	-1,92228	1,237743	-1,55306	0,121284
	L_K	0,416812	0,060306	6,91161	2,17E-11
	L_F	3,768054	0,30334	12,42188	9,38E-30
$R^2 = 0,381406$ $R^2_{sk} = 0,377989$ Błąd standardowy modelu = 11,92027					

Źródło: opracowanie własne

Model skonstruowany dla przedsiębiorstw pochodzących z dużych krajów europejskich (na podstawie 365 obserwacji) przyjmuje następującą postać funkcyjną:

$$S = -1,92228 + 0,416812 L_K + 3,768054 L_F + \xi,$$

(-1,55306)
(6,91161)
(12,42188)

gdzie ξ jest składnikiem losowym.

Wartości współczynników modelu wskazują, że ekspansja do kolejnego kraju wywołuje średni wzrost obrotów o 0,41 mld dolarów, natomiast zwiększenie liczby formatów o jeden powoduje średnio wzrost obrotów o 3,77 mld dolarów. Oznacza to, że przedsiębiorstwa tej grupy szybciej osiągają większą skalę działania poprzez rozbudowywanie portfela formatów niż poprzez zwiększanie liczby krajów prowadzenia działalności.

W tabeli 43 zawarto dane, charakteryzujące model dla przedsiębiorstw wywodzących się z krajów małych (skonstruowany na podstawie 144 obserwacji).

Uzyskano model ekonometryczny o następującej postaci funkcyjnej:

$$S = -6,19104 + 0,735873 L_K + 2,098426 L_F + \xi,$$

(-3,73352)
(9,644422)
(7,285874)

gdzie ξ jest składnikiem losowym.

Tabela 43. Charakterystyka modelu wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego pochodzących z małych krajów europejskich

Model 5	Zmienne	Współczyn- niki	Standar- dowy błąd szacunku	Statystyki <i>t</i> -Studenta	Poziom istotności
<i>S</i>	wyraz wolny	-6,19104	1,658229	-3,73352	0,000273
	L_K	0,735873	0,0763	9,644422	3,24E-17
	L_F	2,098426	0,288013	7,285874	2,08E-11
$R^2 = 0,442401$ $R^2_{sk} = 0,434492$ Błąd standardowy modelu = 6,790181					

Źródło: opracowanie własne.

Poziom dopasowania modelu wynosi $R^2 = 0,442401$. Interpretując współczynniki modelu, należy stwierdzić, że w porównaniu z przedsiębiorstwami wywodzącymi się z dużych krajów europejskich efekty zmian liczby krajów i formatów przedsiębiorstw z krajów małych są odmienne co do skali, tożsame co do kierunku oddziaływania. Efekty internacjonalizacji (mierzone uzyskanym wzrostem obrotów) są większe o 76,5%. Zwiększenie liczby formatów nadal silnie przyczynia się do zwiększenia poziomu obrotów, ale w stopniu mniejszym (o 44,4%) niż w poprzednim przypadku. Można zatem sformułować wniosek, że przedsiębiorstwa wywodzące się z małych krajów bardziej podlegają imperatywowi umiędzynarodowienia działalności niż przedsiębiorstwa z krajów dużych.

Podstawą skonstruowania modelu dla przedsiębiorstw azjatyckich były 204 obserwacje, dotyczące przedsiębiorstw pochodzących z Japonii, Korei Południowej, Hongkongu oraz Chin. W modelu dla tej zbiorowości uwzględniono tylko dwie zmienne: poziom obrotów oraz liczbę formatów (ponieważ wcześniej ustalono, że istnieje między nimi korelacja bardziej znacząca niż między zakresem internacjonalizacji i poziomem obrotów) – por. tabela 44.

Tabela 44. Charakterystyka modelu wzrostu azjatyckich przedsiębiorstw handlu detalicznego

Model 6	Zmienne	Współczyn- niki	Standar- dowy błąd szacunku	Statystyki <i>t</i> -Studenta	Poziom istotności
<i>S</i>	wyraz wolny	1,260872	0,580761	2,17107	0,031092
	L_F	2,021311	0,164977	12,25207	3,6E-26
$R^2 = 0,426321$ $R^2_{sk} = 0,423481$ Błąd standardowy modelu = 5,015295					

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskano model ekonometryczny o następującej postaci funkcyjnej:

$$S = 1,260872 + 2,021311 L_F + \xi,$$

(2,17107) (12,25207)

gdzie ξ to składnik losowy.

Poziom dopasowania modelu wynosi $R^2 = 0,426321$. Przedsiębiorstwa azjatyckie charakteryzuje zasadniczo niski poziom umiędzynarodowienia. Wzrost obrotów w ich przypadku odbywa się głównie poprzez rozbudowywanie portfela formatów. Prawdopodobnie w nieodległej przyszłości poziom internacjonalizacji tych przedsiębiorstw będzie rósł. Ich naturalnym polem ekspansji (ze względu na podobieństwo kulturowe) są kraje azjatyckie, które w szybkim tempie modernizują się gospodarczo, w efekcie czego rośnie popyt na dobra konsumpcyjne.

5.3.2. Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego wyróżnionych ze względu na przedmiot obrotu

Zróżnicowanie modeli wzrostu przedsiębiorstw detalicznych charakteryzujących się zróżnicowanym pochodzeniem geograficznym utrudnia prowadzenie analizy w grupach wyodrębnionych ze względu na domenę działania (określoną formatem oraz przedmiotem obrotu). Wyróżnienie homogenicznych grup jest trudne, gdyż przedsiębiorstwa miały w większości (54,69%) przypadków charakter wieloformatowy, przy czym portfele formatów nie były identyczne. Przeprowadzono jednak próbę zdefiniowania prawidłowości dla dwóch grup przedsiębiorstw: firm oferujących artykuły mody (działających na podstawie formatu sklepów specjalistycznych) oraz przedsiębiorstw multiformatowych, zorientowanych głównie na sprzedaż dóbr FMCG. W celu realizacji warunku homogeniczności podmiotów tworzących grupy w postępowaniu badawczym uwzględniono tylko przedsiębiorstwa europejskie, które (jak wynika z wcześniejszych ustaleń) zachowują się odmiennie niż przedsiębiorstwa amerykańskie i azjatyckie.

Grupa podmiotów wyspecjalizowana w sprzedaży wyłącznie artykułów mody jest w badanej zbiorowości relatywnie nieliczna. Dodatkowo przedsiębiorstwa te są znacznie zróżnicowane pod względem skali działalności (mierzonej zarówno wartością obrotów, jak i liczbą krajów, w których prowadzona jest działalność). Jest to jednak grupa podmiotów o szczególnym charakterze – działalność odbywa się z wykorzystaniem marki, która potencjalnie lub rzeczywiście ma zasięg globalny. Jest to marka indywidualna, przyczyniająca się do wykreowania, z jednej strony, waloru unikatowości oferty, z drugiej pozwalająca na skuteczną ochronę prawną formatu sklepu specjalistycznego. W niektórych wypadkach przedsiębior-

stwa dysponują portfelem marek, podczas gdy formatem prowadzonej działalności pozostaje sklep specjalistyczny. W tabeli 45 zestawiono dane, charakteryzujące europejskie przedsiębiorstwa sprzedające w badanym okresie artykuły mody.

Tabela 45. Charakterystyka wzrostu europejskich przedsiębiorstw oferujących artykuły mody w latach 1999–2005

Przedsiębiorstwa	Dynamika obrotów w badanym okresie	Zakres wzrostu liczby krajów prowadzenia działalności	Korelacja pomiędzy liczbą krajów i poziomem obrotów
Arkadia	1,27	28 – 29	0,644718
C&A	1,94	10 – 13	0,463352
H&M	2,52	14 – 22	0,934133
Inditex	3,35	38 – 62	0,999723
Next	2,01	1 – 19	0,886608

Źródło: opracowanie własne.

Model skonstruowany dla tej grupy podmiotów nie spełniał wymogów formalnych, dlatego nie ma możliwości uogólnienia prawidłowości wzrostu w postaci modelu ekonometrycznego. Z danych zawartych w tabeli 45 wynika jednak, że dla europejskich przedsiębiorstw poziom korelacji między liczbą krajów a wartością sprzedaży jest istotny: od umiarkowanego do bardzo wysokiego (w przypadku H&M oraz Inditex). W tych właśnie przedsiębiorstwach zaobserwowano najwyższą dynamikę sprzedaży. Może to świadczyć o skuteczności strategii intensywnej internacjonalizacji w przypadku tych przedsiębiorstw. Należy także zauważyć, że efekt nasycenia rynku może w przypadku tej grupy przedsiębiorstw pojawić się szybciej w porównaniu z podmiotem oferującym dobra niewybieralne. Dobra wybieralne opierają się w swej istocie na strategii dystrybucji selektywnej, przez co nasycenie rynku można uzyskać przy relatywnie niewielkiej liczbie punktów sprzedaży. Oznacza to, że przy danej liczbie punktów sprzedaży przedsiębiorstwo może być obecne w większej liczbie krajów niż wtedy, gdy prowadzi sklepy na przykład w formacie *convenience store*.

Względne podobieństwo (i, podobnie jak poprzednio, przynależność do tej samej grupy strategicznej) jest też w grupie przedsiębiorstw zorientowanych w swojej działalności na sprzedaż produktów FMCG, czyli prowadzących działalność głównie poprzez formaty masowej obsługi, takie jak: supermarket, hipermarket, sklep dyskontowy, *convenience store*. W portfelach tych podmiotów występują także formaty zorientowane na sprzedaż produktów wybieralnych. W większości przypadków mają one jednak charakter uzupełniający. Dla przedsiębiorstw tych skonstruowano model (oparty na 107 obserwacjach), którego charakterystyka została zawarta w tabeli 46.

Tabela 46. Charakterystyka modelu wzrostu przedsiębiorstw zorientowanych na produkty FMCG

Model 7	Zmienne	Współczynniki	Standardowy błąd szacunku	Statystyki <i>t</i> -Studenta	Poziom istotności
<i>S</i>	wyraz wolny	20,16767	2,077594	9,707224	2,78E-16
	<i>L_K</i>	1,164093	0,152786	7,619093	1,18E-11
$R^2 = 0,356028$ $R^2_{sk} = 0,349895$ Błąd standardowy modelu = 14,48231					

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskano model ekonometryczny o następującej postaci funkcyjnej:

$$S = 20,16767 + 1,164093 L_K + \xi,$$

(9,707224) (7,619093)

gdzie ξ to składnik losowy.

Poziom dopasowania modelu wynosi $R^2 = 0,356028$. Z wartości współczynnika wynika, że przyrost obrotów wywołany ekspansją do kolejnego kraju (mierzony w wartościach bezwzględnych) jest znacznie wyższy niż we wszystkich wcześniej analizowanych przypadkach. Przedsiębiorstwa te dysponują na ogół bardzo rozbudowanymi portfelami formatów, co wiąże się ze znacznym poziomem kosztów stałych, a także z dużą siłą rynkową. W ich przypadkach wejścia na nowe rynki bardzo często odbywają się także w dużej skali (w relatywnie krótkim czasie otwieranych jest wiele punktów sprzedaży, często o dużej powierzchni). W rezultacie należy się spodziewać, że skłonność do wchodzenia na nowe rynki w wypadku tej grupy podmiotów będzie się utrzymywać.

Podsumowując rozważania dotyczące modeli wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego, można stwierdzić, że biorąc pod uwagę wszystkie badane przedsiębiorstwa wzrost liczby formatów znacznie bardziej przyczynia się do wzrostu obrotów niż wzrost liczby krajów, w których prowadzona jest działalność. Model, opisujący tę prawidłowość, charakteryzuje jednak niski poziom dopasowania, co oznacza, że zależność jest relatywnie słaba. Jest to przede wszystkim rezultat dużego zróżnicowania próby badawczej. Stwierdzono, że proces generowania wzrostu przychodów ze sprzedaży poprzez wzrost liczby krajów prowadzenia działalności oraz liczby formatów kształtuje się odmiennie w przypadku przedsiębiorstw handlowych zróżnicowanych co do regionu i kraju pochodzenia oraz rodzaju działalności (prowadzonych formatów). Ze względu na region pochodzenia wyodrębniono trzy grupy przedsiębiorstw handlu detalicznego: amerykańskie (dla których rynkiem macierzystym są Stany Zjednoczone), europejskie (dodat-

kowo podzielone na te, które wywodzą się z krajów dużych i małych) oraz azjatyckie.

Przedsiębiorstwa amerykańskie są skoncentrowane na rynku macierzystym. Ogromny jego rozmiar daje szansę na wzrost nawet przy poprzestaniu na strategii penetracji rynku, czyli bez tworzenia portfela formatów. Po wyczerpaniu możliwości wzrostu realizowanych poprzez specjalizację formatową przedsiębiorstwa amerykańskie częściej wybierają tworzenie sieci w nowym formacie niż internacjonalizację. W związku z tym w modelu (spełniającym warunki formalne) opisującym wzrost obrotów przedsiębiorstw amerykańskich możliwe było uwzględnienie tylko jednej zmiennej niezależnej – liczby formatów.

W przypadku przedsiębiorstw europejskich na wzrost poziomu obrotów ma wpływ zarówno poziom umiędzynarodowienia, jak i liczba formatów. Efekt wzrostu liczby formatów jest znacznie (prawie pięciokrotnie) wyższy niż efekt wzrostu poziomu umiędzynarodowienia. Jeśli jednak wyodrębnić dwie grupy podmiotów: wywodzące się z małych i dużych krajów, to w odniesieniu do pierwszych efekty internacjonalizacji (mierzone uzyskanym wzrostem obrotów) są większe o 76,5% niż w drugiej grupie, a zwiększenie liczby formatów nadal silnie przyczynia się do zwiększenia poziomu obrotów, ale w mniejszym stopniu (o 44,4%) niż w poprzednim przypadku. Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa wywodzące się z małych krajów europejskich bardziej podlegają imperatywowi umiędzynarodowienia działalności niż przedsiębiorstwa z krajów dużych.

Wzrost skali działania przedsiębiorstw wywodzących się z państw azjatyckich następuje głównie za sprawą rozbudowywania portfela produktów. Poziom ich umiędzynarodowienia kształtował się na niskim poziomie, co było spowodowane bardzo dużymi różnicami w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego poszczególnych krajów. W miarę niwelowania tych różnic można się spodziewać przyspieszonej ekspansji azjatyckich przedsiębiorstw handlowych na bliskie kulturowo rynki innych krajów azjatyckich.

Zidentyfikowanie prawidłowości wzrostu przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na przedmiot obrotu jest niełatwe ze względu na trudność wyodrębnienia homogenicznych grup. W przypadku multiformatowych przedsiębiorstw europejskich zorientowanych głównie na sprzedaż produktów FMCG zaobserwowano wysoki wzrost obrotów, wynikający z wejścia na kolejny rynek zagraniczny. W wybranych przypadkach zaobserwowano także bardzo wysoką korelację między liczbą krajów prowadzenia działalności i poziomem obrotów przedsiębiorstw oferujących artykuły mody.

Zakończenie

Handel, szczególnie detaliczny, jest we współczesnej gospodarce sektorem charakteryzującym się bardzo wysoką dynamiką zmian, dotyczących modelu prowadzenia działalności zarówno w skali poszczególnych punktów sprzedaży, jak i całych przedsiębiorstw. Zmieniają się istniejące i powstają nowe rodzaje punktów sprzedaży oraz formy ich koncentracji, postępuje proces internacjonalizacji i koncentracji kapitałowej przedsiębiorstw handlowych. Wyraźnie wzrasta znaczenie przedsiębiorstw handlu detalicznego, które coraz częściej stają się dominującym uczestnikiem kanału dystrybucji, są coraz bardziej ekspansywne – prowadzą działalność nie tylko *stricte* handlową, ale także wchodzą w nowe dziedziny działalności w sposób, pozwalający na stworzenie zintegrowanej oferty produktów materialnych i usług.

W niniejszej pracy podjęto problem prawidłowości procesu wzrostu skali działania przedsiębiorstw handlu detalicznego. Głównym celem prowadzonych rozważań było skonstruowanie modeli (opisowych, zweryfikowanych ekonometrycznie), prezentujących mechanizm wzrostu przedsiębiorstw detalicznych, którego warianty są opisane z punktu widzenia przedmiotowego i przestrzennego zasięgu działania. Skala działania przedmiotowych przedsiębiorstw jest wyrażana za pomocą poziomu obrotów. Analiza została przeprowadzona na podstawie danych, charakteryzujących największe przedsiębiorstwa handlu detalicznego świata w latach 1999-2005.

Wyodrębnienie przedsiębiorstw handlu detalicznego wymagało przede wszystkim wskazania na sposób interpretowania pojęcia przedsiębiorstwo. Kategoria przedsiębiorstwa, definiowana na gruncie wielu nauk: socjologii, prawa, ekonomii, organizacji i zarządzania, etyki, przestała być kategorią jednoznaczną. Były nazywane przedsiębiorstwami na gruncie prawa – spełniające formalne (prawne) wymogi, nie zawsze dysponują wszystkimi atrybutami przedsiębiorstwa w ujęciu ekonomicznym (obserwuje się to w tzw. przedsiębiorstwach powiązanych¹). W tej publikacji przyjęto ekonomiczną interpretację przedsiębiorstwa, według której

¹ L. Stecki, *Koncern*, Dom Organizatora, Toruń 2001, s. 43.

konstytutywnymi cechami przedsiębiorstwa są: prowadzenie działalności gospodarczej, chęć uzyskania korzyści materialnych przez właścicieli, wspólnota celów oraz samodzielność decyzyjna i finansowa prowadzonej działalności.

Przedsiębiorstwa handlu detalicznego, tradycyjnie wyodrębnione ze względu na przedmiot działalności – kupno w celu dalszej odsprzedaży bez zmiany fizycznej postaci produktu – przekształcają się w podmioty wyspecjalizowane w obsłudze konsumentów (obsługa klientów indywidualnych staje się ich kluczową kompetencją). Produktem sfery handlu detalicznego jest usługa konstruowana na bazie produktu materialnego (lub takiego, jakiemu postać materialną można nadać), pochodzącego spoza sektora handlu. Zasadniczo właśnie element usługowy stanowi wartość dodaną, generowaną przez przedsiębiorstwo handlu detalicznego. Na element usługowy określana jest cena w postaci marży. Produkt ten jest adresowany do dwóch grup odbiorców. Podstawową, tradycyjną grupą nabywców są konsumenci, drugą grupę odbiorców tworzą producenci. Istotą produktu przedsiębiorstwa handlu detalicznego (czyli usługi) jest w obu wypadkach dostęp, który można analizować w kategoriach relacji. Przedsiębiorstwo handlu detalicznego oferuje klientom indywidualnym dostęp do dóbr (występujących w dogodnej dla klienta konfiguracji, miejscu, czasie, ilości oraz na dogodnych dla klienta warunkach obsługi i płatności) wytwarzanych w różnorodnych sektorach, czyli oferuje w jednym miejscu wiązkę relacji przedsiębiorstwa handlu detalicznego z producentami (najczęściej licznymi, choć nie jest to warunek konieczny). Producentom zaś przedsiębiorstwo handlowe zapewni dostęp do konsumentów w postaci wiązki relacji z indywidualnymi nabywcami (zawsze licznymi).

Przyjęto, że zagregowanym i zestandaryzowanym desygnatem produktu przedsiębiorstwa handlu detalicznego jest format punktu sprzedaży, który definiuje wszystkie elementy usługi handlowej, tj. ofertę asortymentową i szeroko rozumiany sposób realizacji transakcji.

W pracy przyjęto tezę o istnieniu silnego efektu skali działania w sektorze handlu detalicznego. Analiza poziomu obrotów największych przedsiębiorstw handlu detalicznego w latach 1999-2005 pozwala potwierdzić zjawisko wzrostu skali działania mierzonej wielkością sprzedaży. Wśród przyczyn tego zjawiska należy wymienić: strukturę kosztów całkowitych w handlu detalicznym, postępujący wzrost natężenia walki konkurencyjnej oraz zachowania zakupowe nabywców indywidualnych. Efekt ten, wytłumaczalny na gruncie teorii kosztów transakcyjnych, teorii gier oraz teorii siły przeciwważnej, skutkuje imperatywem wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego, który oznacza, że przedsiębiorstwo chcąc zachować pozycję w sektorze, musi realizować przedsięwzięcia generujące wzrost obrotów. Stwierdzenie to lokuje rozważania dotyczące przedsiębiorstwa handlu detalicznego w nurcie menedżerskiej nauki o przedsiębiorstwie. Dodatkową przesłanką takiego ujęcia jest to, że sektor handlu detalicznego znajduje się we wzrostowej fazie cyklu życia. Warto dodać, że dążenie do wzrostu obrotów nie stoi

w sprzeczności z ustaleniami współczesnych teorii przedsiębiorstwa (poczynając od koncepcji *value based management*), według których nadrzędnym celem każdego przedsiębiorstwa jest maksymalizacja jego wartości. W przypadku handlu postulat maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa jest realizowany poprzez maksymalizację obrotów. Zwiększenie sprzedaży pozwala bowiem na multiplikację korzyści; poza wzrostem przychodów ze sprzedaży towarów podmiot może poprawić swoją pozycję przetargową (w rezultacie której może uzyskać lepsze warunki w transakcjach z dostawcami i zaproponować lepsze odbiorcom) oraz uzyskać większe przychody, wynikające ze świadczenia usług producentom. Nierzadko może także osiągnąć dodatkowe przychody finansowe.

Przedsiębiorstwo handlu detalicznego dążąc do wzrostu skali działania powinno wykorzystać wszystkie możliwości, jakie daje posiadana sieć sprzedaży (wyściovowo-pojedynczy sklep). Jednakże chłonność lokalnego rynku działania jest ograniczona, a produktu sektora handlu nie można² przenosić na inne rynki inaczej jak tylko poprzez tworzenie nowych punktów sprzedaży (czyli łącznie z aparatem wytwórczym), zatem przedsiębiorstwo – po wyczerpaniu możliwości wynikających z penetracji rynku – ma do wyboru dwie opcje wzrostu: wzrost w wymiarze przestrzennym (przestrzenna multiplikacja działalności) oraz wzrost w wymiarze produktowym (tworzenie sieci w nowych formatach). Opcje te są ze sobą powiązane: wzrost przestrzenny implikuje wzrost produktowy i odwrotnie. Wzrost w przedsiębiorstwie handlowym może także dokonywać się poprzez wchodzenie do sektorów produkcji materialnej i innych, co jest przejawem integracji pionowej lub dywersyfikacji konglomeratowej. Ta możliwość nie była jednak przedmiotem rozważań w pracy; skupiono się wyłącznie na wzroście realizowanym na szczeblu detalu, czyli poziomym.

Wzrost przestrzenny przedsiębiorstwa handlu detalicznego ma charakter stopniowalny, związany z zasięgiem geograficznym przedsiębiorstwa. Szczególną cezurę w procesie wzrostu stanowi przekroczenie granic rynku macierzystego – internacjonalizacja działalności. Można obserwować wzrost poziomu internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego w czasie, przy czym poziom i dynamika internacjonalizacji jest niejednakowa dla przedsiębiorstw o zróżnicowanej skali działania (mierzonej poziomem obrotów). Najwyższą aktywność w tym zakresie wykazują przedsiębiorstwa europejskie. Rynek europejski jest najbardziej atrakcyjnym kierunkiem ekspansji dla przedsiębiorstw pochodzących spoza Europy. Warto zauważyć, że poziom umiędzynarodowienia (mierzony liczbą krajów prowadzenia działalności) jest wyższy w przypadku przedsiębiorstw oferujących produkty wybieralne w porównaniu z przedsiębiorstwami zorientowanymi na sprzedaż produktów FMCG.

² Dotyczy to stacjonarnych punktów sprzedaży generujących zdecydowaną większość obrotów sektora handlu detalicznego.

Zaobserwowano, że rynki, na które prowadzona jest ekspansja, zmieniają się wraz ze zmianą czynników, określających dostępność i atrakcyjność poszczególnych rynków, oraz ze zmianą nastawienia przedsiębiorstwa do procesu internacjonalizacji. W badanych przypadkach pierwsze wejścia odbywały się na rynek kraju bardzo bliskiego (geograficznie) i podobnego (ekonomicznie i kulturowo). Natomiast w kolejnych wejściach przedsiębiorstwa, w których proces internacjonalizacji rozpoczął się wcześniej (lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte poprzedniego wieku), stosowały metodę koncentrycznego wzrostu zasięgu przestrzennego, budując w ten sposób zasoby wiedzy, pozwalające na ekspansję na rynki bardziej odległe.

Przedsiębiorstwa, które rozpoczęły umiędzynarodowienie później (lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte), stosowały metodę ekspansji globalnej – poprzez wejścia na rynki krajów geograficznie odległych i mało podobnych, ale charakteryzujących się znacznym potencjałem obrotów.

Umiędzynarodowienie wymaga dokonania transferu formatu. Ustalono, że postępowanie przedsiębiorstw w tym zakresie może być silnie zróżnicowane; w przypadku wybranych formatów (głównie zorientowanych na sprzedaż artykułów wybieralnych, w szczególności artykułów wyróżnionych marką) możliwe jest dokonywanie prostej multiplikacji, czyli przenoszenie formatu bez modyfikacji. W odniesieniu do formatów zorientowanych na sprzedaż produktów FMCG na ogół niezbędna jest modyfikacja (o jej zakresie decyduje przede wszystkim poziom podobieństwa rynku macierzystego i nowego).

Ze względu na zjawisko zmienności formatów przedsiębiorstwa handlu detalicznego tworzą portfele formatów. Multifformatowość nasila się (aczkolwiek dynamika tego zjawiska jest umiarkowana), dodatkowo przedsiębiorstwa handlu detalicznego prowadzą także coraz częściej politykę dywersyfikacji pokrewnej poprzez wchodzenie w sektory usługowe (głównie finansowy, turystyczny, gastronomiczny). Tendencja ta jest obserwowana głównie w odniesieniu do przedsiębiorstw oferujących dobra FMCG, w mniejszym stopniu dotyczy przedsiębiorstw, których przedmiotem obrotu są artykuły wybieralne. W wypadku drugiej grupy przedsiębiorstw portfel produktowy tworzony jest ze sklepów jednego formatu (sklep specjalistyczny), działających pod różnymi szyldami (marki indywidualne).

Proces tworzenia portfela wielofformatowego opiera się na wykorzystaniu efektów synergii, co oznacza, że przedsiębiorstwa podejmują działalność poprzez formaty pokrewne do wyjściowego. Źródłem pokrewieństwa może być asortyment towarów (także produkty marek własnych), technologia sprzedaży, segment docelowy. Wielofformatowość pozwala, z jednej strony, uzyskać wzrost przychodów ze sprzedaży poprzez głębszą penetrację rynku (docieranie do wielu segmentów odbiorców), z drugiej – ograniczyć negatywne efekty braku możliwości ekspansji poprzez dotychczasowe formaty (w rezultacie starzenia się formatów, pojawiania się nowych ograniczeń, na przykład natury prawnej).

Z prawidłowości wzrostu wyrażonych za pomocą modeli ekonometrycznych wynika, że we wszystkich badanych przedsiębiorstwach wzrost liczby formatów znacznie bardziej przyczynia się do wzrostu obrotów niż wzrost liczby krajów, w których prowadzona jest działalność. Model opisujący tę prawidłowość charakteryzuje jednak niski poziom dopasowania, co oznacza, że zależność jest relatywnie słaba. Jest to przede wszystkim rezultat dużego zróżnicowania próby badawczej. Stwierdzono, że proces generowania wzrostu przychodów ze sprzedaży poprzez wzrost liczby krajów prowadzenia działalności oraz liczby formatów kształtuje się odmiennie w przedsiębiorstwach handlowych zróżnicowanych co do regionu i kraju pochodzenia, a także rodzaju działalności (prowadzonych formatów).

Ze względu na region pochodzenia wyodrębniono trzy grupy przedsiębiorstw handlu detalicznego: amerykańskie (dla których rynkiem macierzystym są Stany Zjednoczone), europejskie (dodatkowo podzielone na te, które wywodzą się z krajów dużych i małych) oraz azjatyckie.

Przedsiębiorstwa amerykańskie są w swoich działaniach skoncentrowane na rynku macierzystym. Jest on na tyle duży, że daje szansę na wzrost nawet przy poprzestaniu na strategii penetracji rynku, co oznacza, że istnieją przedsiębiorstwa działające poprzez jeden format wyłącznie na terytorium Stanów Zjednoczonych i osiągające wysoką dynamikę obrotów. Po wyczerpaniu możliwości wzrostu realizowanych poprzez specjalizację formatową przedsiębiorstwa amerykańskie częściej wybierają tworzenie sieci w nowym formacie niż umiędzynarodowienie.

W przypadku przedsiębiorstw europejskich na wzrost poziomu obrotów ma wpływ zarówno poziom internacjonalizacji, jak i liczba formatów. Efekt wzrostu liczby formatów jest znacznie (prawie pięciokrotnie) wyższy niż efekt wzrostu poziomu umiędzynarodowienia. Jeśli jednak wyodrębnić dwie grupy podmiotów: wywodzące się z małych i dużych krajów, to w odniesieniu do pierwszych efekty internacjonalizacji (mierzone uzyskanym wzrostem obrotów) są większe o 76,5% niż w drugiej grupie, natomiast zwiększenie liczby formatów nadal silnie przyczynia się do zwiększenia poziomu obrotów, ale w stopniu mniejszym (o 44,4%) niż w poprzednim przypadku.

Można zatem stwierdzić, że przedsiębiorstwa wywodzące się z małych krajów europejskich w większym stopniu muszą umiędzynarodawiać działalność niż przedsiębiorstwa z krajów dużych.

Jeśli chodzi o przedsiębiorstwa azjatyckie, to wzrost skali działania dokonuje się w nich głównie za sprawą rozbudowywania portfela formatów. Poziom ich umiędzynarodowienia był dotychczas niski, co było spowodowane bardzo dużymi różnicami w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego poszczególnych krajów. W miarę ograniczania tych różnic można się spodziewać przyspieszonej ekspansji azjatyckich przedsiębiorstw handlowych na bliskie kulturowo rynki innych krajów azjatyckich.

Określenie prawidłowości wzrostu przedsiębiorstw wyróżnionych ze względu na przedmiot obrotu jest utrudnione ze względu na trudność wyodrębnienia homogenicznych grup. W przypadku multiformatowych przedsiębiorstw europejskich zorientowanych głównie na sprzedaż produktów FMCG zaobserwowano efekt wysokiego wzrostu obrotów następującego w efekcie wejścia na kolejny rynek zagraniczny. Badając wybrane przypadki przedsiębiorstw specjalizujących się w artykułach mody, zauważono bardzo wysoką korelację między poziomem internacjonalizacji i wartością przychodów ze sprzedaży.

Powyższe wnioski uprawniają do stwierdzenia, że przyjęte w pracy hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie.

Obserwując polskie przedsiębiorstwa handlu detalicznego, można zadać pytanie, w jakim stopniu stwierdzone prawidłowości potwierdzają się w ich wypadku. Trzeba zwrócić uwagę, że przedsiębiorstwa te (ze względów historycznych) znajdują się najczęściej w pierwszej fazie cyklu życia organizacji³ (wstępna ekspansja i akumulacja zasobów) lub drugiej (racjonalizacja wykorzystywanych zasobów), co zasadniczo daje mniej szans do obserwacji zwiększania skali działania w wymiarze międzynarodowym oraz poprzez tworzenie multiformatowego portfela produktów.

Polska jest krajem, który ze względu na liczbę ludności (szóste miejsce w Europie) może być zaliczony do grupy krajów dużych. To oznacza, że rozmiar rynku pozwala na prowadzenie ekspansji raczej poprzez wieloformatowość niż poprzez umiędzynarodowienie. W taki właśnie sposób ekspansji i zwiększenia skali działania dokonują przedsiębiorstwa dysponujące formatami zorientowanymi na produkty FMCG. Wśród tych przedsiębiorstw są: Emperia Holding S.A., które prowadzi działalność w sektorze handlu detalicznego (poprzez sieci supermarketów Stokrotka, Stokrotka Premium, Groszek, Lewiatan Podlasie, Społem Tychy, Jaskółka, Centrum, Maro Market, Milea, Euro Sklep, Lewiatan Dolny Śląsk, Lewiatan Zachód, Lewiatan Orbita), handlu hurtowego, a także w zakresie usług informatycznych, developerskich i zarządzania nieruchomościami⁴. Podobnie silnie zdywersyfikowaną działalność prowadzi Kolporter S.A. Oprócz sieci sklepów specjalistycznych – Saloniki Prasowe, Salony Multimedialne, sieci *convenience store* – Meta Market, sklepu internetowego, działa także w sektorze handlu hurtowego w zakresie produktów FMCG, leków OTC, materiałów biurowych, usług informatycznych, logistycznych, kurierskich, wystawienniczych, promocyjnych, budowlanych oraz produkcji mebli, a także kiosków⁵. Inne przykłady to: Alma

³ Według koncepcji A.D. Chandlera (J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998, s. 62).

⁴ www.emperia.pl (30.04.2008).

⁵ www.kolporter.com.pl (30.04.2008).

Market S.A., Piotr i Paweł S.A., których wieloformatowy model biznesu został omówiony w czwartym rozdziale.

Umiędzynarodowienie działalności jest w przypadku polskich przedsiębiorstw głównie udziałem tych, które zajmują się sprzedażą produktów wybieralnych, a w szczególności artykułów mody. Prowadzą one działalność na podstawie formatu sklepu specjalistycznego. Należy do nich Lpp S.A. (omówione szerzej w czwartym rozdziale), które prowadzi ekspansję poprzez rozwijanie portfela produktowego o kolejne sieci sklepów specjalistycznych i jednocześnie prowadzi ekspansję na rynki krajów Europy Środkowej i Wschodniej. W tym samym regionie internacjonalizację prowadzą przedsiębiorstwa: KAN – właściciel sieci Tatum, oraz Artman S.A., dysponujący siecią House.

Wraz z postępującą akumulacją zasobów polskich przedsiębiorstw przedstawione modele wzrostu znajdują prawdopodobnie zastosowanie do opisu procesów funkcjonowania coraz większej liczby podmiotów, działających w sektorze handlu detalicznego.

Aneks

Załącznik 1. Liczba zagranicznych przedsiębiorstw handlu detalicznego (z grupy 200 największych) w poszczególnych krajach świata w latach 1999-2005

Kraj	1999	2001	2003	2005
Algieria	0	0	1	0
Andora	1	0	1	1
Angola	1	1	2	1
Arabia Saudyjska	2	3	7	9
Argentyna	6	5	8	7
Australia	15	16	12	11
Austria	23	19	19	23
Azory	0	0	1	0
Bahamy	1	1	1	1
Bahrajn	3	4	7	8
Bangladesz	0	0	0	1
Barbados	1	0	0	0
Belgia	21	23	22	26
Benin	0	0	1	1
Bermudy	0	0	1	1
Bośnia i Hercegowina	0	0	2	4
Botswana	2	1	5	3
Brazylia	10	12	12	9
Bułgaria	1	3	2	3
Burkina Faso	0	0	1	0
Chile	4	5	3	4
Chiny	15	24	21	26
Chorwacja	2	5	7	11
Cypr	2	2	4	6
Czad	0	0	1	0
Czechy	16	17	23	31
Dania	10	20	16	22
Demokratyczna Republika Konga	0	0	1	0
Dominikana	0	1	2	3
Dubaj	1	0	1	1
Egipt	1	0	4	3
Ekwador	1	1	0	0
Estonia	4	6	4	8

Kraj	1999	2001	2003	2005
Fidži	0	0	0	1
Filipiny	2	4	4	5
Finlandia	4	10	8	8
Francja	35	29	30	30
Gabon	0	0	1	0
Gambia	0	0	1	0
Ghana	1	1	2	1
Grecja	6	6	8	13
Grenlandia	1	0	0	0
Guam	7	3	3	6
Gujana	0	0	1	0
Gujana Francuska	0	0	1	1
Gwadelupa	0	0	1	3
Gwatemala	0	1	2	2
Gwinea Bissau	1	0	0	0
Gwinea Równikowa	0	0	1	0
Hiszpania	31	32	31	34
Holandia	23	19	22	22
Honduras	0	1	1	0
Hongkong	19	9	14	13
Indie	2	3	3	5
Indonezja	8	7	8	11
Irlandia	15	11	18	21
Islandia	2	3	6	6
Izrael	1	3	5	7
Jamajka	0	0	0	1
Japonia	13	15	18	14
Jordania	0	0	1	1
Kamerun	0	0	1	1
Kanada	24	21	26	30
Katar	1	4	6	8
Kenia	0	0	2	0
Kolumbia	2	2	3	4
Komory	0	1	1	0
Kongo	0	0	1	0

Kraj	1999	2001	2003	2005
Korea Południowa	3	10	10	11
Kostaryka	0	1	2	2
Kuwejt	3	3	7	8
Lesotho	2	1	3	2
Liban	1	3	3	5
Litwa	1	3	2	6
Luksemburg	16	16	14	17
Łotwa	0	6	5	7
Madagaskar	1	2	4	2
Majotta	0	0	1	1
Makau	0	0	1	2
Malakka	1	0	0	0
Malawi	0	1	3	1
Malezja	10	11	13	15
Mali	0	0	1	0
Malta	2	2	4	4
Mariany	1	1	0	0
Maroko	2	3	3	5
Martynika	0	0	2	4
Mauritius	1	3	5	5
Meksyk	10	14	12	12
Mołdawia	0	0	0	1
Monako	1	0	0	2
Mozambik	2	1	2	2
Namibia	3	1	4	3
Niemcy	22	23	23	20
Nigeria	0	0	1	1
Nikaragua	0	1	1	0
Norwegia	5	10	9	12
Nowa Kaledonia	0	0	1	2
Nowa Zelandia	8	6	9	9
Okinawa	0	0	1	0
Oman	0	1	4	5
Panama	0	0	0	2
Paragwaj	1	1	0	0

Kraj	1999	2001	2003	2005
Peru	1	1	0	2
Polinezja Francuska	0	0	0	1
Polska	24	23	26	32
Portugalia	18	19	21	26
Puerto Rico	10	12	17	19
Republika Środkowoafrykańska	0	0	1	0
Reunion	0	0	3	3
Rosja	1	4	6	18
RPA	2	3	2	1
Rumunia	3	7	8	16
n0 Saipan	1	1	2	1
Salwador	0	1	3	3
Senegal	0	0	1	0
Serbia-Czarnogóra	0	0	1	5
Singapur	19	16	16	16
Słowacja	6	13	14	14
Słowenia	1	3	6	11
Suazi	2	0	3	2
Szwajcaria	10	12	16	19
Szwecja	5	13	12	14
Tahiti	0	0	0	1
Tajlandia	16	14	13	13
Tajwan	11	21	18	20
Tanzania	0	0	2	1
Togo	0	0	1	1
Tunezja	0	1	1	3
Turcja	4	8	9	14
Uganda	0	0	3	2
Ukraina	0	2	2	3
Urugwaj	1	1	3	3
USA	29	28	28	25
Wenezuela	0	1	3	4
Węgry	16	15	17	23
Wielka Brytania	26	28	31	33
Wietnam	2	4	3	2

Kraj	1999	2001	2003	2005
Włochy	22	21	27	27
Wybrzeże Kości Słoniowej	0	0	1	0
Wyspy Dziewicze	3	3	5	7
Zambia	0	1	4	2
Zimbabwe	1	0	4	3
Zjednoczone Emiraty Arabskie	5	5	7	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Top Global Retailers*, 1999-2005.

Załącznik 2. Macierz podobieństwa wybranych krajów świata

	1.Argentyzna	2.Australia	3.Austria	4.Bahrajn	5.Belgia (fl.)	6.Belgia (fr.)	7.Brazylia
1. Argentyna	0	1,61735	1,453767	0,505373	1,092841	0,936326	0,249903
2. Australia	1,61735	0	0,896746	1,92282	0,838292	0,810272	2,53465
3. Austria	1,453767	0,896746	0	2,146205	1,676481	1,366899	2,700772
4. Bahrajn	0,505373	1,92282	2,146205	0	1,13923	0,837556	0,376091
5. Belgia (fl.)	1,092841	0,838292	1,676481	1,13923	0	0,143994	1,725173
6. Belgia (fr.)	0,936326	0,810272	1,366899	0,837556	0,143994	0	1,532971
7. Brazylia	0,249903	2,53465	2,700772	0,376091	1,725173	1,532971	0
8. Bułgaria	0,386346	3,085615	3,096502	0,472482	1,876729	1,780396	0,075984
9. Chile	0,590537	3,366118	3,212358	0,672232	2,00597	2,067253	0,318288
10. Chiny	1,417688	3,836799	3,841542	0,981516	3,843735	3,215714	0,752156
11. Chorwacja	0,363297	2,712283	2,864241	0,284072	1,579539	1,477406	0,077173
12. Czechy	0,141791	0,9577	1,293529	0,357241	0,667126	0,502759	0,408582
13. Dania	2,902552	1,205506	2,216762	3,02619	2,08095	2,606444	3,654463
14. Estonia	0,527278	1,152994	1,79641	0,967843	1,041644	1,292303	0,769555
15. Finlandia	1,259075	0,790978	1,331313	1,423056	0,761211	1,104873	1,890256
16. Francja	0,853747	0,862401	1,727862	0,691939	0,068686	0,134295	1,263689
17. Grecja	0,360592	2,313536	1,714387	0,554105	1,000504	0,781872	0,693274
18. Hiszpania	0,388281	1,183299	1,367381	0,393307	0,363462	0,389856	0,745573
19. Holandia	1,95678	0,92102	2,231939	2,064581	0,920227	1,477276	2,531928
20. Hongkong	1,692396	2,105142	1,930638	0,712541	2,2025	1,76348	1,735179
21. Irlandia	2,302806	0,429272	0,588244	2,259	1,609624	1,395179	3,367744
22. Izrael	0,635388	1,051074	0,621863	1,570505	1,126177	1,256524	1,512245

	1.Argentina	2.Australia	3.Austria	4.Bahrain	5.Belgia (fl.)	6.Belgia (fr.)	7.Brazylia
23. Japonia	1,133394	1,685092	0,834679	1,21828	1,500545	0,807487	1,907904
24. Kanada	1,567303	0,097733	0,888076	1,611998	0,720585	0,750774	2,391306
25. Kolumbia	0,677618	3,953566	3,174512	0,815913	3,078538	2,579846	0,349441
26. Korea Pd.	0,540312	2,859213	2,2888	0,425081	1,665334	1,563724	0,51188
27. Kuwejt	0,409909	2,15958	2,433131	0,052086	1,382857	1,081183	0,170836
28. Luksemburg	6,001808	3,329358	3,095441	5,071303	3,236874	3,233995	7,512141
29. Malesja	1,677669	3,889784	4,564453	0,663875	3,220232	2,756843	0,800163
30. Malta	0,195185	1,251686	1,549215	0,543966	0,405077	0,422501	0,549045
31. Meksyk	0,522414	3,090172	2,873768	0,413004	2,18216	1,646507	0,242445
32. Niemcy	0,879623	0,260502	0,325774	1,189463	0,692292	0,516055	1,746498
33. Norwegia	3,007031	1,547023	2,446281	2,822235	1,511077	2,11876	3,794656
34. Nowa Zelandia	1,16841	0,18359	0,675115	1,826134	1,142995	1,153145	2,040187
35. Polska	0,226777	1,570895	1,916442	0,514767	0,855058	0,596563	0,406393
36. Portugalia	0,573492	3,003372	2,698752	0,619726	1,357548	1,428093	0,574963
37. Rosja	0,812674	3,3741	3,94236	0,494082	1,628969	1,559616	0,350221
38. Rumunia	0,764224	3,722176	3,982259	0,516059	2,128812	1,93851	0,225721
39. Singapur	2,180517	2,856929	2,988946	1,01109	3,106612	2,707024	1,86911
40. Słowenia	0,951506	3,097257	3,197917	0,619614	1,467444	1,642675	0,768044
41. Słowacja	2,397926	3,39301	3,753651	1,671573	3,525098	2,397813	2,183905
42. Szwajcaria (fr.)	0,963459	0,715892	1,304021	0,535538	0,352432	0,146837	1,389497
43. Szwajcaria (n.)	1,310759	0,263545	0,210918	1,697432	1,117556	0,887984	2,339689
44. Szwecja	2,553349	1,504462	2,792169	2,559731	1,876796	2,498331	2,986921
45. Tajlandia	0,695303	3,452379	3,35995	0,682391	2,574902	2,49912	0,255835
46. Tajwan	0,814594	2,436482	1,784116	0,422459	1,65845	1,45087	0,91829

	1.Argentyňa	2.Australia	3.Austria	4.Bahrajn	5.Belgia (fl.)	6.Belgia (fr.)	7.Brazylia
47. Turcja	0,242447	2,727431	2,808347	0,498237	1,720804	1,60488	0,027747
48. Urugwaj	0,277418	2,835321	2,761236	0,646418	1,496676	1,515536	0,202736
49. USA	2,579915	0,218526	1,132207	2,482885	1,103052	1,042489	3,656233
50. Węgry	0,882012	0,94038	1,21275	1,628975	1,318087	0,893053	1,601145
51. Wielka Brytania	1,889261	0,066211	0,983423	2,108734	1,300187	1,175961	2,762182
52. Wietnam	1,523033	4,280572	4,548536	1,360464	4,078655	3,840393	0,733748
53. Włochy	0,849122	0,3055	0,734523	1,067364	0,447995	0,220634	1,606525

	8. Bulgaria	9. Chile	10. Chiny	11. Chorwacja	12. Czechy	13. Dania	14. Estonia
1. Argentyna	0,386346	0,590537	1,417688	0,363297	0,141791	2,902552	0,527278
2. Australia	3,085615	3,366118	3,836799	2,712283	0,9577	1,205506	1,152994
3. Austria	3,096502	3,212358	3,841542	2,864241	1,293529	2,216762	1,79641
4. Bahrajn	0,472482	0,672232	0,981516	0,284072	0,357241	3,02619	0,967843
5. Belgia (fl.)	1,876729	2,00597	3,843735	1,579539	0,667126	2,08095	1,041644
6. Belgia (fr.)	1,780396	2,067253	3,215714	1,477406	0,502759	2,606444	1,292303
7. Brazylia	0,075984	0,318288	0,752156	0,077173	0,408582	3,654463	0,769555
8. Bułgaria	0	0,106067	1,015532	0,029828	0,658586	3,892657	0,908388
9. Chile	0,106067	0	1,419232	0,136124	0,935562	3,548679	0,889146
10. Chiny	1,015532	1,419232	0	0,973177	1,485586	4,951221	2,05953
11. Chorwacja	0,029828	0,136124	0,973177	0	0,516963	3,485898	0,786447
12. Czechy	0,658586	0,935562	1,485586	0,516963	0	2,314299	0,431985
13. Dania	3,892657	3,548679	4,951221	3,485898	2,314299	0	1,23352
14. Estonia	0,908388	0,889146	2,05953	0,786447	0,431985	1,23352	0
15. Finlandia	1,990739	1,768426	3,467122	1,700321	0,933381	0,460785	0,436933

	8. Bulgaria	9. Chile	10. Chiny	11. Chorwacja	12. Czechy	13. Dania	14. Estonia
16. Francja	1,414614	1,561916	2,99431	1,120994	0,434648	1,993362	0,813793
17. Grecja	0,639388	0,745375	2,22163	0,580951	0,552571	3,814875	1,311349
18. Hiszpania	0,777675	0,786222	2,251686	0,585385	0,259534	1,943827	0,510167
19. Holandia	2,674238	2,458882	4,354379	2,325418	1,429674	0,363736	0,663269
20. Hongkong	1,907655	1,916521	1,542911	1,549634	1,33287	2,409905	1,772609
21. Irlandia	3,886073	3,996028	4,136686	3,427284	1,629167	1,210256	1,894684
22. Izrael	1,6532	1,563414	3,16745	1,559306	0,715297	1,510938	0,547274
23. Japonia	2,256389	2,684319	2,812375	2,044402	0,987371	4,258505	2,420708
24. Kanada	2,816251	2,935806	3,630549	2,415008	0,92478	0,804003	0,980719
25. Kolumbia	0,367172	0,627864	0,613362	0,466039	1,126783	5,354928	1,835933
26. Korea Pd.	0,331304	0,201791	1,488696	0,27578	0,795984	3,202075	1,018515
27. Kuwejt	0,280327	0,533785	0,718732	0,153284	0,345525	3,339001	0,917994
28. Luksemburg	7,622684	7,245572	9,312965	6,89992	5,092934	3,475988	5,538065
29. Malezja	0,9344	1,264725	0,362895	0,780856	1,523694	4,770311	2,077277
30. Malta	0,645501	0,804263	2,233799	0,534504	0,148466	2,496361	0,495987
31. Meksyk	0,376633	0,799763	0,664301	0,368007	0,685353	5,010989	1,665278
32. Niemcy	2,135865	2,33046	2,936587	1,852501	0,515321	1,518218	0,925716
33. Norwegia	3,812231	3,332141	5,657463	3,362003	2,42515	0,35478	1,537364
34. Nowa Zelandia	2,532254	2,72502	3,217984	2,278083	0,772045	1,048731	0,714103
35. Polska	0,648351	1,083699	1,674267	0,568123	0,166115	3,614239	0,9492
36. Portugalia	0,321178	0,182543	2,129455	0,294338	0,853777	3,453998	1,027751
37. Rosja	0,241729	0,426715	1,541641	0,194928	0,893392	4,490514	1,370237
38. Rumunia	0,133188	0,348778	1,094066	0,141139	0,967011	4,894068	1,500748
39. Singapur	2,036026	2,019006	1,214389	1,692807	1,817836	2,664756	1,972397

	8. Bulgaria	9. Chile	10. Chiny	11. Chorwacja	12. Czechy	13. Dania	14. Estonia
40. Słowenia	0,479103	0,242688	2,139546	0,373864	1,079008	2,979695	1,001934
41. Słowacja	2,841409	3,832287	1,652211	2,60247	1,951578	6,861675	3,879996
42. Szwajcaria (fr.)	1,656297	1,889626	2,524072	1,301483	0,451783	2,077159	1,113865
43. Szwajcaria (n.)	2,820237	3,027083	3,382525	2,506538	0,889904	1,522137	1,290041
44. Szwecja	3,107951	2,746143	4,366499	2,752769	2,04431	0,156205	0,872098
45. Tajlandia	0,161323	0,146394	0,751172	0,190777	1,001838	3,609736	0,941292
46. Tajwan	0,819987	0,667641	1,5744	0,652996	0,888808	2,6631	1,17568
47. Turcja	0,037285	0,225004	1,012375	0,073005	0,485094	3,774745	0,779398
48. Urugwaj	0,093903	0,152477	1,630159	0,14144	0,593722	3,703507	0,796139
49. USA	4,211387	4,419567	4,946976	3,694945	1,696969	1,305702	2,000904
50. Węgry	2,191303	2,849124	2,787693	2,05352	0,628994	3,678361	1,612575
51. Wielka Brytania	3,406519	3,736497	3,667274	3,008338	1,164702	1,240646	1,358534
52. Wietnam	0,829549	0,991926	0,347973	0,86457	1,741813	4,422451	1,613367
53. Włochy	2,038007	2,402955	2,94176	1,750495	0,405506	2,139787	1,093731

	15. Finlandia	16. Francja	17. Grecja	18. Hiszpania	19. Holandia	20. Hongkong	21. Irlandia
1. Argentyna	1,259075	0,853747	0,360592	0,388281	1,95678	1,692396	2,302806
2. Australia	0,790978	0,862401	2,313536	1,183299	0,92102	2,105142	0,429272
3. Austria	1,331313	1,727862	1,714387	1,367381	2,231939	1,930638	0,588244
4. Bahrajn	1,423056	0,691939	0,554105	0,393307	2,064581	0,712541	2,259
5. Belgia (fl.)	0,761211	0,068686	1,000504	0,363462	0,920227	2,2025	1,609624
6. Belgia (fr.)	1,104873	0,134295	0,781872	0,389856	1,477276	1,76348	1,395179
7. Brazylia	1,890256	1,263689	0,693274	0,745573	2,531928	1,735179	3,367744
8. Bulgaria	1,990739	1,414614	0,639388	0,777675	2,674238	1,907655	3,886073

	15. Finlandia	16. Francja	17. Grecja	18. Hiszpania	19. Holandia	20. Hongkong	21. Irlandia
9. Chile	1,768426	1,561916	0,745375	0,786222	2,458882	1,916521	3,996028
10. Chiny	3,467122	2,99431	2,22163	2,251686	4,354379	1,542911	4,136686
11. Chorwacja	1,700321	1,120994	0,580951	0,585385	2,325418	1,549634	3,427284
12. Czechy	0,933381	0,434648	0,552571	0,259534	1,429674	1,33287	1,629167
13. Dania	0,460785	1,993362	3,814875	1,943827	0,363736	2,409905	1,210256
14. Estonia	0,436933	0,813793	1,311349	0,510167	0,663269	1,772609	1,894684
15. Finlandia	0	0,690357	1,671244	0,541687	0,18672	1,538934	1,019776
16. Francja	0,690357	0	0,839735	0,211059	0,889735	1,643864	1,558254
17. Grecja	1,671244	0,839735	0	0,367625	2,568811	1,774541	2,752717
18. Hiszpania	0,541687	0,211059	0,367625	0	1,029528	1,189485	1,619759
19. Holandia	0,18672	0,889735	2,568811	1,029528	0	2,344759	1,480296
20. Hongkong	1,538934	1,643864	1,774541	1,189485	2,344759	0	1,450444
21. Irlandia	1,019776	1,558254	2,752717	1,619759	1,480296	1,450444	0
22. Izrael	0,549973	1,138376	1,085866	0,643211	1,167333	2,09261	1,354762
23. Japonia	2,383348	1,395506	0,847125	1,173612	3,475013	1,680348	1,61695
24. Kanada	0,437765	0,68837	2,091945	0,902111	0,602564	1,541884	0,291183
25. Kolumbia	3,182007	2,489838	0,932415	1,552603	4,314645	2,025243	4,410254
26. Korea Pd.	1,449728	1,269169	0,405698	0,496162	2,330202	1,156241	3,011272
27. Kuwejt	1,665971	0,89486	0,622557	0,539491	2,300648	1,000397	2,687975
28. Luksemburg	3,073884	3,469254	4,995546	3,756958	3,586646	3,589268	2,079105
29. Malezja	3,219553	2,369425	2,140149	1,93425	3,820977	1,37112	4,33278
30. Malta	0,890493	0,29758	0,339515	0,138363	1,339699	1,861169	2,090192
31. Meksyk	2,833611	1,664822	0,679842	1,137496	3,753143	1,745315	3,728492
32. Niemcy	0,653155	0,6582	1,233038	0,611306	1,177114	1,362869	0,403564

	15. Finlandia	16. Francja	17. Grecja	18. Hiszpania	19. Holandia	20. Hongkong	21. Irlandia
33. Norwegia	0,395805	1,525647	3,252669	1,563325	0,327901	2,390738	1,490979
34. Nowa Zelandia	0,645191	1,111622	2,081171	1,094624	0,924431	2,039553	0,595209
35. Polska	1,744004	0,6447	0,483008	0,540251	2,289861	2,067361	2,565025
36. Portugalia	1,503465	1,078011	0,328507	0,447299	2,225318	1,866422	3,533362
37. Rosja	2,364241	1,184686	0,785879	0,876196	2,846531	2,24677	4,417947
38. Rumunia	2,70408	1,598913	0,834868	1,09728	3,356123	2,199515	4,662625
39. Singapur	2,023473	2,354998	2,579481	1,801324	2,73026	0,197506	2,245898
40. Słowenia	1,330226	1,095963	0,762931	0,537723	1,874084	1,585329	3,533817
41. Słowacja	4,8894	2,925807	2,718589	2,999148	5,762016	2,48852	3,836761
42. Szwajcaria (fr.)	0,868422	0,186776	0,937018	0,350099	1,261397	0,962864	0,994329
43. Szwajcaria (n.)	0,87757	1,106856	1,777768	1,055344	1,439797	1,563745	0,224501
44. Szwecja	0,398977	1,706656	3,441211	1,639314	0,205223	2,362441	1,805978
45. Tajlandia	2,040177	1,978078	1,170095	1,128474	2,763383	1,674659	3,985395
46. Tajwan	1,216061	1,244909	0,637584	0,523983	2,141438	0,520946	2,158625
47. Turcja	1,914359	1,304964	0,619333	0,740598	2,563071	2,015794	3,636361
48. Urugwaj	1,74154	1,18987	0,431558	0,599462	2,394823	2,266287	3,744648
49. USA	1,071098	1,172558	2,985249	1,650845	1,185489	2,148047	0,260125
50. Węgry	2,200288	1,281236	1,492036	1,38402	2,752298	2,849918	1,839945
51. Wielka Brytania	1,029143	1,243807	2,773334	1,541082	1,18151	2,009161	0,353396
52. Wietnam	3,17317	3,234473	2,573155	2,347841	3,836888	2,153927	4,858294
53. Włochy	0,996812	0,428911	1,124968	0,608414	1,414783	1,692845	0,786809

	22. Izrael	23. Japonia	24. Kanada	25. Kolumbia	26. Korea Pd.	27. Kuwejt	28. Luksemburg
1. Argentyna	0,635388	1,133394	1,567303	0,677618	0,540312	0,409909	6,001808
2. Australia	1,051074	1,685092	0,097733	3,953566	2,859213	2,15958	3,329358
3. Austria	0,621863	0,834679	0,888076	3,174512	2,2888	2,433131	3,095441
4. Bahrajn	1,570505	1,21828	1,611998	0,815913	0,425081	0,052086	5,071303
5. Belgia (fl.)	1,126177	1,500545	0,720585	3,078538	1,665334	1,382857	3,236874
6. Belgia (fr.)	1,256524	0,807487	0,750774	2,579846	1,563724	1,081183	3,233995
7. Brazylia	1,512245	1,907904	2,391306	0,349441	0,51188	0,170836	7,512141
8. Bułgaria	1,6532	2,256389	2,816251	0,367172	0,331304	0,280327	7,622684
9. Chile	1,563414	2,684319	2,935806	0,627864	0,201791	0,533785	7,245572
10. Chiny	3,16745	2,812375	3,630549	0,613362	1,488696	0,718732	9,312965
11. Chorwacja	1,559306	2,044402	2,415008	0,466039	0,27578	0,153284	6,89992
12. Czechy	0,715297	0,987371	0,92478	1,126783	0,795984	0,345525	5,092934
13. Dania	1,510938	4,258505	0,804003	5,354928	3,202075	3,339001	3,475988
14. Estonia	0,547274	2,420708	0,980719	1,835933	1,018515	0,917994	5,538065
15. Finlandia	0,549973	2,383348	0,437765	3,182007	1,449728	1,665971	3,073884
16. Francja	1,138376	1,395506	0,68837	2,489838	1,269169	0,89486	3,469254
17. Grecja	1,085866	0,847125	2,091945	0,932415	0,405698	0,622557	4,995546
18. Hiszpania	0,643211	1,173612	0,902111	1,552603	0,496162	0,539491	3,756958
19. Holandia	1,167333	3,475013	0,602564	4,314645	2,330202	2,300648	3,586646
20. Hongkong	2,09261	1,680348	1,541884	2,025243	1,156241	1,000397	3,589268
21. Irlandia	1,354762	1,61695	0,291183	4,410254	3,011272	2,687975	2,079105
22. Izrael	0	1,593384	0,942013	2,247527	1,248704	1,660369	4,307157
23. Japonia	1,593384	0	1,703405	2,005984	1,767527	1,44946	3,935475

	22. Izrael	23. Japonia	24. Kanada	25. Kolumbia	26. Korea Pd.	27. Kuwejt	28. Luksemburg
24. Kanada	0,942013	1,703405	0	3,75895	2,363008	1,915568	2,635801
25. Kolumbia	2,247527	2,005984	3,75895	0	0,663336	0,565913	8,776147
26. Korea Pd.	1,248704	1,767527	2,363008	0,663336	0	0,457872	5,4674
27. Kuwejt	1,660369	1,44946	1,915568	0,565913	0,457872	0	6,07793
28. Luksemburg	4,307157	3,935475	2,635801	8,776147	5,4674	6,07793	0
29. Malezja	3,636341	3,134079	3,508045	1,03737	1,365372	0,510864	8,446431
30. Malta	0,666252	1,210882	1,167529	1,379056	0,71833	0,559917	4,940851
31. Meksyk	2,20594	1,405131	2,991801	0,214402	0,759098	0,239906	7,737322
32. Niemcy	0,512456	0,778756	0,23738	2,625816	1,703887	1,41993	3,025944
33. Norwegia	1,673742	4,027672	0,962491	5,527107	2,824142	3,28592	2,260799
34. Nowa Zelandia	0,543084	1,757066	0,274655	3,21285	2,372326	1,94218	4,171128
35. Polska	1,266746	1,015766	1,657673	1,027858	1,047808	0,425061	6,207746
36. Portugalia	1,321046	2,0685	2,555363	0,959133	0,140866	0,627682	5,774073
37. Rosja	2,435556	2,530215	3,079773	0,902141	0,676487	0,358861	7,527751
38. Rumunia	2,524662	2,523478	3,441414	0,505846	0,610651	0,315237	8,249553
39. Singapur	2,81827	2,800561	2,216275	2,168773	1,486464	1,197803	5,048654
40. Słowenia	1,672739	2,681961	2,496069	1,354227	0,233896	0,676508	5,511998
41. Słowacja	4,485135	1,651673	3,603565	2,230358	3,358476	1,614342	8,257475
42. Szwajcaria (fr.)	1,291298	0,864414	0,526969	2,357816	1,324775	0,805426	2,920181
43. Szwajcaria (n.)	0,68063	0,951511	0,279217	3,207733	2,270138	1,96732	2,933687
44. Szwecja	1,578646	4,493262	1,044857	4,724964	2,667842	2,777276	4,230084
45. Tajlandia	1,830954	2,877921	3,056474	0,443644	0,392346	0,473316	8,013231
46. Tajwan	1,241444	1,460612	1,868015	1,064099	0,16672	0,596368	4,166753

	22. Izrael	23. Japonia	24. Kanada	25. Kolumbia	26. Korea Pd.	27. Kuwejt	28. Luksemburg
47. Turcja	1,455346	2,048772	2,572612	0,380849	0,467799	0,28089	7,669545
48. Urugwaj	1,267957	2,106227	2,616143	0,611217	0,359581	0,483888	7,177218
49. USA	1,72462	1,965264	0,183981	5,185763	3,571598	2,927474	2,075147
50. Węgry	1,360923	0,87288	1,35288	2,340628	2,556467	1,587219	6,049955
51. Wielka Brytania	1,324217	1,874821	0,178982	4,124124	3,188078	2,336372	3,616717
52. Wietnam	3,036579	4,068101	3,970531	0,850307	1,433516	0,998377	10,28803
53. Włochy	0,887387	0,677871	0,392325	2,599103	1,875846	1,257362	3,497591

	29. Malezja	30. Malta	31. Meksyk	32. Niemcy	33. Norwegia	34. Nowa Zelandia	35. Polska
1. Argentyna	1,677669	0,195185	0,522414	0,879623	3,007031	1,16841	0,226777
2. Australia	3,889784	1,251686	3,090172	0,260502	1,547023	0,18359	1,570895
3. Austria	4,564453	1,549215	2,873768	0,325774	2,446281	0,675115	1,916442
4. Bahrajn	0,663875	0,543966	0,413004	1,189463	2,822235	1,826134	0,514767
5. Belgia (fl.)	3,220232	0,405077	2,18216	0,692292	1,511077	1,142995	0,855058
6. Belgia (fr.)	2,756843	0,422501	1,646507	0,516055	2,11876	1,153145	0,596563
7. Brazylia	0,800163	0,549045	0,242445	1,746498	3,794656	2,040187	0,406393
8. Bułgaria	0,9344	0,645501	0,376633	2,135865	3,812231	2,532254	0,648351
9. Chile	1,264725	0,804263	0,799763	2,33046	3,332141	2,72502	1,083699
10. Chiny	0,362895	2,233799	0,664301	2,936587	5,657463	3,217984	1,674267
11. Chorwacja	0,780856	0,534504	0,368007	1,852501	3,362003	2,278083	0,568123
12. Czechy	1,523694	0,148466	0,685353	0,515321	2,42515	0,772045	0,166115
13. Dania	4,770311	2,496361	5,010989	1,518218	0,35478	1,048731	3,614239

	29. Malezja	30. Malta	31. Meksyk	32. Niemcy	33. Norwegia	34. Nowa Zelandia	35. Polska
14. Estonia	2,077277	0,495987	1,665278	0,925716	1,537364	0,714103	0,9492
15. Finlandia	3,219553	0,890493	2,833611	0,653155	0,395805	0,645191	1,744004
16. Francja	2,369425	0,29758	1,664822	0,6582	1,525647	1,111622	0,6447
17. Grecja	2,140149	0,339515	0,679842	1,233038	3,252669	2,081171	0,483008
18. Hiszpania	1,93425	0,138363	1,137496	0,611306	1,563325	1,094624	0,540251
19. Holandia	3,820977	1,339699	3,753143	1,177114	0,327901	0,924431	2,289861
20. Hongkong	1,37112	1,861169	1,745315	1,362869	2,390738	2,039553	2,067361
21. Irlandia	4,33278	2,090192	3,728492	0,403564	1,490979	0,595209	2,565025
22. Izrael	3,636341	0,666252	2,20594	0,512456	1,673742	0,543084	1,266746
23. Japonia	3,134079	1,210882	1,405131	0,778756	4,027672	1,757066	1,015766
24. Kanada	3,508045	1,167529	2,991801	0,23738	0,962491	0,274655	1,657673
25. Kolumbia	1,03737	1,379056	0,214402	2,625816	5,527107	3,21285	1,027858
26. Korea Pd.	1,365372	0,71833	0,759098	1,703887	2,824142	2,372326	1,047808
27. Kuwejt	0,510864	0,559917	0,239906	1,41993	3,28592	1,94218	0,425061
28. Luksemburg	8,446431	4,940851	7,737322	3,025944	2,260799	4,171128	6,207746
29. Malezja	0	2,068847	0,774246	3,147252	4,973079	3,628401	1,659087
30. Malta	2,068847	0	0,933518	0,735538	2,259616	1,09299	0,216296
31. Meksyk	0,774246	0,933518	0	2,051114	5,032642	2,722499	0,476139
32. Niemcy	3,147252	0,735538	2,051114	0	1,655667	0,253216	1,024389
33. Norwegia	4,973079	2,259616	5,032642	1,655667	0	1,640544	3,579492
34. Nowa Zelandia	3,628401	1,09299	2,722499	0,253216	1,640544	0	1,442151
35. Polska	1,659087	0,216296	0,476139	1,024389	3,579492	1,442151	0
36. Portugalia	1,793513	0,533729	0,942071	1,928323	2,850856	2,589176	0,94116

	29. Malezja	30. Malta	31. Meksyk	32. Niemcy	33. Norwegia	34. Nowa Zelandia	35. Polska
37. Rosja	0,933922	0,745945	0,554054	2,560511	4,033027	3,166177	0,692877
38. Rumunia	0,732588	0,937347	0,333245	2,746363	4,61717	3,344046	0,759773
39. Singapur	1,021746	2,508079	2,031373	2,184473	2,910307	2,644178	2,665013
40. Słowenia	1,519674	0,807089	1,292132	2,174493	2,349906	2,767791	1,345532
41. Słowacja	1,791573	2,786518	1,297403	2,79672	7,235634	3,623606	1,660546
42. Szwajcaria (fr.)	2,063911	0,574807	1,513301	0,427278	1,750288	1,021885	0,756486
43. Szwajcaria (n.)	3,777858	1,225509	2,640365	0,066299	1,826895	0,246521	1,527864
44. Szwecja	3,94812	2,117735	4,415533	1,772995	0,390953	1,304775	3,199865
45. Tajlandia	0,803457	1,148598	0,69401	2,467681	3,769678	2,707695	1,241538
46. Tajwan	1,455104	0,972647	1,076555	1,34297	2,317568	2,08741	1,359228
47. Turcja	1,048908	0,510502	0,330737	1,880231	3,822882	2,182084	0,444813
48. Urugwaj	1,56118	0,404283	0,592991	1,907609	3,490131	2,297008	0,54689
49. USA	4,741505	1,992849	4,120679	0,538348	1,381958	0,684911	2,471856
50. Węgry	3,294193	0,932282	1,594091	0,715135	4,113571	0,894109	0,575881
51. Wielka Brytania	3,854761	1,652747	3,28351	0,384062	1,81761	0,219935	1,882666
52. Wietnam	0,635231	2,303044	1,166179	3,471599	5,188669	3,39647	2,070308
53. Włochy	2,951232	0,575906	1,777378	0,138386	2,157657	0,479418	0,662147

	36. Portugalia	37. Rosja	38. Rumunia	39. Singapur	40. Słowenia	41. Słowacja	42. Szwajcaria (fr.)
1. Argentyna	0,573492	0,812674	0,764224	2,180517	0,951506	2,397926	0,963459
2. Australia	3,003372	3,3741	3,722176	2,856929	3,097257	3,39301	0,715892
3. Austria	2,698752	3,94236	3,982259	2,988946	3,197917	3,753651	1,304021

	36. Portugalia	37. Rosja	38. Rumunia	39. Singapur	40. Słowenia	41. Słowacja	42. Szwajcaria (fr.)
4. Bahrajn	0,619726	0,494082	0,516059	1,01109	0,619614	1,671573	0,535538
5. Belgia (fl.)	1,357548	1,628969	2,128812	3,106612	1,467444	3,525098	0,352432
6. Belgia (fr.)	1,428093	1,559616	1,93851	2,707024	1,642675	2,397813	0,146837
7. Brazylia	0,574963	0,350221	0,225721	1,86911	0,768044	2,183905	1,389497
8. Bułgaria	0,321178	0,241729	0,133188	2,036026	0,479103	2,841409	1,656297
9. Chile	0,182543	0,426715	0,348778	2,019006	0,242688	3,832287	1,889626
10. Chiny	2,129455	1,541641	1,094066	1,214389	2,139546	1,652211	2,524072
11. Chorwacja	0,294338	0,194928	0,141139	1,692807	0,373864	2,60247	1,301483
12. Czechy	0,853777	0,893392	0,967011	1,817836	1,079008	1,951578	0,451783
13. Dania	3,453998	4,490514	4,894068	2,664756	2,979695	6,861675	2,077159
14. Estonia	1,027751	1,370237	1,500748	1,972397	1,001934	3,879996	1,113865
15. Finlandia	1,503465	2,364241	2,70408	2,023473	1,330226	4,8894	0,868422
16. Francja	1,078011	1,184686	1,598913	2,354998	1,095963	2,925807	0,186776
17. Grecja	0,328507	0,785879	0,834868	2,579481	0,762931	2,718589	0,937018
18. Hiszpania	0,447299	0,876196	1,09728	1,801324	0,537723	2,999148	0,350099
19. Holandia	2,225318	2,846531	3,356123	2,73026	1,874084	5,762016	1,261397
20. Hongkong	1,866422	2,24677	2,199515	0,197506	1,585329	2,48852	0,962864
21. Irlandia	3,533362	4,417947	4,662625	2,245898	3,533817	3,836761	0,994329
22. Izrael	1,321046	2,435556	2,524662	2,81827	1,672739	4,485135	1,291298
23. Japonia	2,0685	2,530215	2,523478	2,800561	2,681961	1,651673	0,864414
24. Kanada	2,555363	3,079773	3,441414	2,216275	2,496069	3,603565	0,526969
25. Kolumbia	0,959133	0,902141	0,505846	2,168773	1,354227	2,230358	2,357816
26. Korea Płd.	0,140866	0,676487	0,610651	1,486464	0,233896	3,358476	1,324775

	36. Portugalia	37. Rosja	38. Rumunia	39. Singapur	40. Słowenia	41. Słowacja	42. Szwajcaria (fr.)
27. Kuwejt	0,627682	0,358861	0,315237	1,197803	0,676508	1,614342	0,805426
28. Luksemburg	5,774073	7,527751	8,249553	5,048654	5,511998	8,257475	2,920181
29. Malezja	1,793513	0,933922	0,732588	1,021746	1,519674	1,791573	2,063911
30. Malta	0,533729	0,745945	0,937347	2,508079	0,807089	2,786518	0,574807
31. Meksyk	0,942071	0,554054	0,333245	2,031373	1,292132	1,297403	1,513301
32. Niemcy	1,928323	2,560511	2,746363	2,184473	2,174493	2,79672	0,427278
33. Norwegia	2,850856	4,033027	4,61717	2,910307	2,349906	7,235634	1,750288
34. Nowa Zelandia	2,589176	3,166177	3,344046	2,644178	2,767791	3,623606	1,021885
35. Polska	0,94116	0,692877	0,759773	2,665013	1,345532	1,660546	0,756486
36. Portugalia	0	0,465529	0,532515	2,311131	0,14412	3,885073	1,421853
37. Rosja	0,465529	0	0,07503	2,440749	0,511634	2,731234	1,527042
38. Rumunia	0,532515	0,07503	0	2,303534	0,647414	2,519686	1,831575
39. Singapur	2,311131	2,440749	2,303534	0	1,816575	2,900052	1,666715
40. Słowenia	0,14412	0,511634	0,647414	1,816575	0	4,243041	1,431329
41. Słowacja	3,885073	2,731234	2,519686	2,900052	4,243041	0	2,088371
42. Szwajcaria (fr.)	1,421853	1,527042	1,831575	1,666715	1,431329	2,088371	0
43. Szwajcaria (n.)	2,618722	3,397339	3,557111	2,427034	2,886975	3,121689	0,739201
44. Szwecja	2,774526	3,530052	3,942426	2,439373	2,215775	6,675201	1,991601
45. Tajlandia	0,593909	0,641214	0,423409	1,536959	0,587881	3,352724	2,110099
46. Tajwan	0,521282	1,212109	1,161157	0,890047	0,505125	3,155589	1,024841
47. Turcja	0,441574	0,317101	0,210753	2,198144	0,679253	2,597165	1,546646
48. Urugwaj	0,195545	0,336268	0,313692	2,602354	0,469149	3,317006	1,584131
49. USA	3,797985	4,34605	4,824079	3,052376	3,749186	4,017745	0,846497

	36. Portugalia	37. Rosja	38. Rumunia	39. Singapur	40. Słowenia	41. Słowacja	42. Szwajcaria (fr.)
50. Węgry	2,604309	2,510442	2,569053	3,728251	3,250432	1,767287	1,137352
51. Wielka Brytania	3,501855	3,806398	4,08141	2,643009	3,542545	3,251291	0,928894
52. Wietnam	1,903828	1,471834	1,067082	1,580387	1,762438	3,258219	3,15125
53. Włochy	1,942298	2,173696	2,42845	2,573029	2,239133	2,198293	0,27578

	43. Szwajcaria (n.)	44. Szwecja	45. Tajlandia	46. Tajwan	47. Turcja	48. Urugwaj	49. USA
1. Argentyna	1,310759	2,553349	0,695303	0,814594	0,242447	0,277418	2,579915
2. Australia	0,263545	1,504462	3,452379	2,436482	2,727431	2,835321	0,218526
3. Austria	0,210918	2,792169	3,35995	1,784116	2,808347	2,761236	1,132207
4. Bahrajn	1,697432	2,559731	0,682391	0,422459	0,498237	0,646418	2,482885
5. Belgia (fl.)	1,117556	1,876796	2,574902	1,65845	1,720804	1,496676	1,103052
6. Belgia (fr.)	0,887984	2,498331	2,49912	1,45087	1,60488	1,515536	1,042489
7. Brazylia	2,339689	2,986921	0,255835	0,91829	0,027747	0,202736	3,656233
8. Bułgaria	2,820237	3,107951	0,161323	0,819987	0,037285	0,093903	4,211387
9. Chile	3,027083	2,746143	0,146394	0,667641	0,225004	0,152477	4,419567
10. Chiny	3,382525	4,366499	0,751172	1,5744	1,012375	1,630159	4,946976
11. Chorwacja	2,506538	2,752769	0,190777	0,652996	0,073005	0,14144	3,694945
12. Czechy	0,889904	2,04431	1,001838	0,888808	0,485094	0,593722	1,696969
13. Dania	1,522137	0,156205	3,609736	2,6631	3,774745	3,703507	1,305702
14. Estonia	1,290041	0,872098	0,941292	1,17568	0,779398	0,796139	2,000904
15. Finlandia	0,87757	0,398977	2,040177	1,216061	1,914359	1,74154	1,071098
16. Francja	1,106856	1,706656	1,978078	1,244909	1,304964	1,18987	1,172558

	43. Szwajcaria (n.)	44. Szwecja	45. Tajlandia	46. Tajwan	47. Turcja	48. Urugwaj	49. USA
17. Grecja	1,777768	3,441211	1,170095	0,637584	0,619333	0,431558	2,985249
18. Hiszpania	1,055344	1,639314	1,128474	0,523983	0,740598	0,599462	1,650845
19. Holandia	1,439797	0,205223	2,763383	2,141438	2,563071	2,394823	1,185489
20. Hongkong	1,563745	2,362441	1,674659	0,520946	2,015794	2,266287	2,148047
21. Irlandia	0,224501	1,805978	3,985395	2,158625	3,636361	3,744648	0,260125
22. Izrael	0,68063	1,578646	1,830954	1,241444	1,455346	1,267957	1,72462
23. Japonia	0,951511	4,493262	2,877921	1,460612	2,048772	2,106227	1,965264
24. Kanada	0,279217	1,044857	3,056474	1,868015	2,572612	2,616143	0,183981
25. Kolumbia	3,207733	4,724964	0,443644	1,064099	0,380849	0,611217	5,185763
26. Korea Pd.	2,270138	2,667842	0,392346	0,16672	0,467799	0,359581	3,571598
27. Kuwejt	1,96732	2,777276	0,473316	0,596368	0,28089	0,483888	2,927474
28. Luksemburg	2,933687	4,230084	8,013231	4,166753	7,669545	7,177218	2,075147
29. Malezja	3,777858	3,94812	0,803457	1,455104	1,048908	1,56118	4,741505
30. Malta	1,225509	2,117735	1,148598	0,972647	0,510502	0,404283	1,992849
31. Meksyk	2,640365	4,415533	0,69401	1,076555	0,330737	0,592991	4,120679
32. Niemcy	0,066299	1,772995	2,467681	1,34297	1,880231	1,907609	0,538348
33. Norwegia	1,826895	0,390953	3,769678	2,317568	3,822882	3,490131	1,381958
34. Nowa Zelandia	0,246521	1,304775	2,707695	2,08741	2,182084	2,297008	0,684911
35. Polska	1,527864	3,199865	1,241538	1,359228	0,444813	0,54689	2,471856
36. Portugalia	2,618722	2,774526	0,593909	0,521282	0,441574	0,195545	3,797985
37. Rosja	3,397339	3,530052	0,641214	1,212109	0,317101	0,336268	4,34605
38. Rumunia	3,557111	3,942426	0,423409	1,161157	0,210753	0,313692	4,824079
39. Singapur	2,427034	2,439373	1,536959	0,890047	2,198144	2,602354	3,052376

	43. Szwajcaria (n.)	44. Szwecja	45. Tajlandia	46. Tajwan	47. Turcja	48. Urugwaj	49. USA
40. Słowenia	2,886975	2,215775	0,587881	0,505125	0,679253	0,469149	3,749186
41. Słowacja	3,121689	6,675201	3,352724	3,155589	2,597165	3,317006	4,017745
42. Szwajcaria (fr.)	0,739201	1,991601	2,110099	1,024841	1,546646	1,584131	0,846497
43. Szwajcaria (n.)	0	1,967129	3,08743	1,755352	2,516591	2,588095	0,45966
44. Szwecja	1,967129	0	2,836792	2,365848	3,060023	2,97736	1,786041
45. Tajlandia	3,08743	2,836792	0	0,772447	0,258305	0,399362	4,594404
46. Tajwan	1,755352	2,365848	0,772447	0	0,967183	0,914481	2,833901
47. Turcja	2,516591	3,060023	0,258305	0,967183	0	0,090663	3,904048
48. Urugwaj	2,588095	2,97736	0,399362	0,914481	0,090663	0	3,953834
49. USA	0,45966	1,786041	4,594404	2,833901	3,904048	3,953834	0
50. Węgry	0,887112	3,773627	2,881512	2,600449	1,738422	1,966649	1,742528
51. Wielka Brytania	0,300531	1,622245	3,639294	2,641471	3,029202	3,269238	0,26779
52. Wietnam	4,02272	3,600949	0,387068	1,765395	0,880738	1,374372	5,634741
53. Włochy	0,310468	2,265256	2,600187	1,645523	1,744913	1,805524	0,637616

	50. Węgry	51. Wielka Brytania	52. Wietnam	53. Włochy
1. Argentyna	0,882012	1,889261	1,523033	0,849122
2. Australia	0,94038	0,066211	4,280572	0,3055
3. Austria	1,21275	0,983423	4,548536	0,734523
4. Bahrajn	1,628975	2,108734	1,360464	1,067364
5. Belgia (fl.)	1,318087	1,300187	4,078655	0,447995
6. Belgia (fr.)	0,893053	1,175961	3,840393	0,220634
7. Brazylia	1,601145	2,762182	0,733748	1,606525

	50. Węgry	51. Wielka Brytania	52. Wietnam	53. Włochy
8. Bułgaria	2,191303	3,406519	0,829549	2,038007
9. Chile	2,849124	3,736497	0,991926	2,402955
10. Chiny	2,787693	3,667274	0,347973	2,94176
11. Chorwacja	2,05352	3,008338	0,86457	1,750495
12. Czechy	0,628994	1,164702	1,741813	0,405506
13. Dania	3,678361	1,240646	4,422451	2,139787
14. Estonia	1,612575	1,358534	1,613367	1,093731
15. Finlandia	2,200288	1,029143	3,17317	0,996812
16. Francja	1,281236	1,243807	3,234473	0,428911
17. Grecja	1,492036	2,773334	2,573155	1,124968
18. Hiszpania	1,38402	1,541082	2,347841	0,608414
19. Holandia	2,752298	1,18151	3,836888	1,414783
20. Hongkong	2,849918	2,009161	2,153927	1,692845
21. Irlandia	1,839945	0,353396	4,858294	0,786809
22. Izrael	1,360923	1,324217	3,036579	0,887387
23. Japonia	0,87288	1,874821	4,068101	0,677871
24. Kanada	1,35288	0,178982	3,970531	0,392325
25. Kolumbia	2,340628	4,124124	0,850307	2,599103
26. Korea Płd.	2,556467	3,188078	1,433516	1,875846
27. Kuwejt	1,587219	2,336372	0,998377	1,257362
28. Luksemburg	6,049955	3,616717	10,28803	3,497591
29. Malezja	3,294193	3,854761	0,635231	2,951232
30. Malta	0,932282	1,652747	2,303044	0,575906
31. Meksyk	1,594091	3,28351	1,166179	1,777378

	50. Węgry	51. Wielka Brytania	52. Wietnam	53. Włochy
32. Niemcy	0,715135	0,384062	3,471599	0,138386
33. Norwegia	4,113571	1,81761	5,188669	2,157657
34. Nowa Zelandia	0,894109	0,219935	3,39647	0,479418
35. Polska	0,575881	1,882666	2,070308	0,662147
36. Portugalia	2,604309	3,501855	1,903828	1,942298
37. Rosja	2,510442	3,806398	1,471834	2,173696
38. Rumunia	2,569053	4,08141	1,067082	2,42845
39. Singapur	3,728251	2,643009	1,580387	2,573029
40. Słowenia	3,250432	3,542545	1,762438	2,239133
41. Słowacja	1,767287	3,251291	3,258219	2,198293
42. Szwajcaria (fr.)	1,137352	0,928894	3,15125	0,27578
43. Szwajcaria (n.)	0,887112	0,300531	4,02272	0,310468
44. Szwecja	3,773627	1,622245	3,600949	2,265256
45. Tajlandia	2,881512	3,639294	0,387068	2,600187
46. Tajwan	2,600449	2,641471	1,765395	1,645523
47. Turcja	1,738422	3,029202	0,880738	1,744913
48. Urugwaj	1,966649	3,269238	1,374372	1,805524
49. USA	1,742528	0,26779	5,634741	0,637616
50. Węgry	0	1,086824	3,587956	0,408686
51. Wielka Brytania	1,086824	0	4,199588	0,495034
52. Wietnam	3,587956	4,199588	0	3,615406
53. Włochy	0,408686	0,495034	3,615406	0

Źródło: opracowanie własne.

Bibliografia

- Alderson W., *Marketing Behaviour and Executive Action*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois 1957.
- Alexander N., *International Retailing*, Blackwell, Oxford 1997.
- Alexander N., *Internationalisation: Interpreting the Motives*, w: *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Pitman Publishing, London 1995.
- Alexander N., Myers H., *The Retail Internationalisation Process*, „International Marketing Review” vol. 17, 2000, no. 4-5.
- Appel D., *The Supermarket: Early Development of an Institutional Innovation*, „Journal of Retailing” vol. 48, 1972, no. 1.
- Banaszyk P., *Formułowanie celów strategicznych w zarządzaniu polskimi przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Barney J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” vol. 17, 1991, no. 1.
- Barth K., *The Changing Role of German Hard Discount Store Formats*, „European Retail Digest” 2002, no. 36.
- Bates A.D., *The Extended Specialty Store: A Strategic Opportunity for the 1990s*, „Journal of Retailing” vol. 65, 1989, no. 3.
- Bates A.D., *Warehouse Retailing, A Revolutionary Force in Distribution?* „California Management Review” vol. 20, 1977, no. 2.
- Beem E.R., Oxenfeldt A.R., *A Diversity Theory for Market Processes in Food Retailing*, „Journal of Farm Economics” vol. 48, 1966.
- Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Makroekonomia*, PWE, Warszawa 2007.
- Berman B., Evans J.R., *Retail Management. A Strategic Approach*, Macmillan Publishing Company, New York 1992.
- Berry L.L., Seiders K., *Growing Through Portfolio Retailing*, „Marketing Management” vol. 2, 1993, no. 3.
- Birkett N., *Factory Outlets Across Europe*, „European Retail Digest” 2000, no. 26.
- Blumental L., *Zarys nauki handlu*, Drukarnia M. Arcta, Warszawa 1906.
- Boczar K., *Handel w systemie gospodarki narodowej*, PWE, Warszawa 1984.
- Boczar K., Kossut Z., *Ekonomika handlu*, PWE, Warszawa 1983.
- Bordier A., *Future Focus: The Global Hypermarket Revolution*, „European Retail Digest” 2001, no. 32.

- Borusiak B., *Kierunki ekspansji przedsiębiorstw handlu detalicznego*, w: *Sektor handlu w rozwoju regionów – sukcesy i dylematy*, red. U. Kłosiewicz-Górecka, IRWiK, Warszawa 2006.
- Borusiak B., *Merchandising*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Borusiak B., *Przyczyny niepowodzenia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego*, „Handel Wewnętrzny” 2006, nr 1.
- Borusiak B., *Tworzenie portfela produktów w przedsiębiorstwie handlu detalicznego*, w: *Zarządzanie produktem – wyzwania przyszłości*, red. J. Kall, B. Sojkin, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Borusiak B., *Wykorzystanie opcji rzeczywistych w planowaniu strategicznym*, w: *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, red. E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Brown S., *Innovation and Evolution in UK Retailing: The Retail Warehouse*, „European Journal of Marketing” vol. 24, 1990, no. 9.
- Brown S., *Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis*, „European Journal of Marketing” vol. 21, 1987, no. 6.
- Brown S., *The Wheel of Retailing: Past and Future*, „Journal of Retailing” vol. 66, 1990, no. 2.
- Brown S., *Variations on a Marketing Enigma: The Wheel of Retailing Theory*, „Journal of Marketing Management” vol. 7, 1991.
- Bruce M., Moore Ch.M., Birtwistle G., *International Retail Marketing, A Case Study Approach*, Elsevier, 2004.
- Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, PWE, Warszawa 2006.
- Burt S., Carralero-Encinas J., *The Role of Store Image in Retail Internationalisation*, „International Marketing Review” vol.17, 2000, no. 4-5.
- Burt S., Davies K., McAuley A., Sparks L., *Retail Internationalisation: From Formats to Implants*, „European Management Journal” vol. 23, 2005, no. 2.
- Burt S., Dawson J., Sparks L., *European Grocery Retailers: International Divestment Activities*, „European Retail Digest” 2004, no. 44.
- Burt S., *Retail Internationalisation: Evolution of Theory and Practice*, w: *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Pitman Publishing, London 1995.
- Charvat F.J., *Supermarketing*, The Macmillan Company, New York 1961.
- Chądryński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., *Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Cedetu, Warszawa 2007.
- Chomętowski S., *Rozwój przemysłu w świecie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1986.
- Chwałek J., *Nowoczesny sklep*, WSiP, Warszawa 1993.
- Cliquet G., *Integration and Territory Coverage of the Hypermarket Industry in France: A Relative Entropy Measure*, „International Review of Retail Distribution & Consumer Research” vol. 8, 1998, no. 2.

- Coase R., *The New Institutional Economics*, „American Economic Review” vol. 88, 1998, no. 2.
- Colla E., *The Outlook for European Grocery Retailing: Competition and Format Development*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” vol. 14, 2004, no. 1.
- Convenience Retailing – Profiting from Growth*, „European Retail Digest” Spring 1996.
- Corstjens J., Corstjens M., *Store Wars. The Battle for Mindspace and Shelfspace*, J.Wiley & Sons, 1999.
- Cox R., Brittain P., *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, PWE, Warszawa 2000.
- Cunningham W.H., Moore R.M., Cunningham I.C.M., *Urban Markets in Industrializing Countries: The Sao Paulo Experience*, „Journal of Marketing” vol. 38, April 1974.
- Czarny E., Miroński J., *Alternatywne wizje przedsiębiorstwa w teorii mikroekonomii i nauce o zarządzaniu*, Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Datta D.K., Rajagopalan N., Rasheed A.M.A., *Diversification and Performance: Critical Review and Future Directions*, „Journal of Management Studies” vol. 28, 1991, no. 5.
- Davidson W.R., Bates A.D., Bass S.J., *The retail life cycle*, „Harvard Business Review” vol. 54, 1976, no. 6.
- Davies G., Sanghavi N., *Market Innovation and Internationalization: The Success of Toys „R” Us*, w: *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Pitman Publishing, London 1995.
- Dawson J.A., *Internationalization of Retailing Operations*, „Journal of Marketing Management” 1994, no. 10.
- Dawson J.A., *Retail Research: Studies in Lifestyle*, „Retail and Distribution Management”, September-October 1985.
- Dawson J., *Viewpoint: Retailer Power, Manufacturer Power, Competition and Some Questions of Economic Analysis*, „International Journal of Retail & Distribution Management” vol. 28, 2000, no. 1.
- Demsetz H., *The Firm in Economic Theory: A Quiet Revolution*, „American Economic Review” vol. 87, 1997, no. 2.
- Dietl J., *Handel we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 1991.
- Doherty A.M., *Explaining International Retailers’ Market Entry Mode Strategy: Internalization Theory, Agency Theory and the Importance of Information Asymmetry*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” October 1999, 9:4.
- Domańska E., *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986.
- Domański R. *Gospodarka przestrzenna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Domański T., *Internacjonalizacja polskiego handlu jako element procesu globalizacji*, w: *Marketing-Handel-Konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, red. B. Gregor, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Domański T., *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Dreesman A.C.R., *Patterns of Evolution in Retailing*, „Journal of Retailing” vol. 44, Spring 1968.

- Encyklopedia organizacji i zarządzania*, red. L. Pasieczny i in., PWE, Warszawa 1981.
- European Retail Handbook 2001/2002*, Mintel, London 2002.
- Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
- Fic D., Wenzel K., *Handel detaliczny a rozwój miasta i regionu*, Wydawnictwo ORGANON, Zielona Góra 2000.
- Fiedor B., Gulczyński M., Krawczewski A., *Trylogia J.K. Galbraitha*, PWN, Warszawa 1978.
- Flur D.K., Ledet E.A., McCoy M., *Supermarket Banks*, „The McKinsey Quarterly” 1996, no. 4.
- Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
- Funkcjonowanie małych firm w warunkach zmian systemowych*, red. G. Sobczyk, Wydawnictwo UMCS, Lublin 1995.
- Gabler Wirtschafts-Lexikon*, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1988.
- Galbraith J.K., *Ekonomia a cele społeczne*, PWN, Warszawa 1979.
- Galbraith J.K., *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*, PWE, Warszawa 1991.
- Galbraith J.K., *Spółczeństwo dobrobytu, państwo przemysłowe*, PIW, Warszawa 1973.
- Geringer J.M., Beamish P.W., da Costa R.C., *Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance*, „Strategic Management Journal” vol. 10, 1989, no. 2.
- Geroski P., *The Growth of Firms In Theory and In Practice*, Centre for Economic Policy Research, Discussion Paper No. 2092.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995.
- Gilbert D., *Retail Marketing Management*, Pearson Education Ltd., Prentice Hall 1999.
- Gilchrist F.W., *The Discount House*, „Journal of Marketing” vol. 17, 1953, no. 3.
- Goldman A., *Stages in the Development of the Supermarket*, „Journal of Retailing” vol. 51, 1975-1976, no. 4.
- Goldman A., *The Transfer of Retail Formats into Developing Economies: The Example of China*, „Journal of Retailing” vol. 77, 2001, no. 2.
- Goldman A., *Transfer of a Retailing Technology into the Less Developed Countries: The Supermarket Case*, „Journal of Retailing” vol. 57, 1981, no. 2.
- Gorynia M., *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwie a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- Gorynia M., *Pośrednictwo w handlu zagranicznym a teoria kosztów transakcyjnych*, „Ekonomista” 1998, nr 4.
- Gorynia M., *Przedsiębiorstwo jako przedmiot badań w naukach ekonomicznych – aspekty metodologiczne*, w: *Podstawy metodologiczne prac doktorskich w naukach ekonomicznych*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Gorynia M., *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*, „Ekonomista” 1999, nr 4.
- Gorynia M., *Teoria przedsiębiorstwa w okresie transformacji*, „Ekonomista” 2000, nr 2.

- Gorynia M., Jankowska B., Owczarzak R., *Zarządzanie strategiczne jako próba syntezy teorii przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*” 2005, nr 5.
- Gorynia M., Owczarzak R., *Podstawy teorii internacjonalizacji i globalizacji działalności przedsiębiorstw*, „*Gospodarka Narodowa*” 2004, nr 1-2.
- Grant R.M., Jammine A.P., Thomas H., *Diversity, Diversification and Profitability among British Manufacturing Companies*, „*Academy of Management Journal*” vol. 31, 1988, no. 4.
- Gregor B., Stawiszyński M., *e-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz-Lódź 2002.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Grudzewski W.M., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3.
- Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Guiltinan J.P., *Planned and Evolutionary Changes in Distribution Channels*, „*Journal of Retailing*” vol. 50, 1974, no. 2.
- Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2002.
- Hart C., *The Retail Accordion and Assortment Strategies: an Explanatory Study*, „*The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*” April 1999, 9:2.
- Herman A., *Nauki o przedsiębiorstwie w Polsce a praktyka*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2006, nr 3.
- Hirschman E.C., *A Descriptive Theory of Retail Market Structure*, „*Journal of Retailing*” vol. 54, 1978, no. 4.
- Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2007.
- Hollander S.C., *Multinational Retailing*, Michigan State University, Michigan 1970.
- Hollander S.C., *Notes on the Retail Accordion*, „*Journal of Retailing*” Summer 1966.
- Hollander S.C., *The Wheel of Retailing*, „*Marketing Management*” vol. 5, 1996, no. 2.
- Hollander S.C., *Competition and Evolution in Retailing*, „*Stores*” vol. 42, September 1960.
- Hutchinson K., Quinn B., Alexander N., *The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework*, „*Journal of Marketing Management*” vol. 21, 2005.
- Inkpen A.C., Dinur A., *Knowledge Management Processes and International Joint Ventures*, „*Organization Science*” vol. 9, 1998, no. 4.
- Izraeli D., *The Three Wheels Of Retailing: A Theoretical Note*, „*European Journal of Marketing*” vol. 7, 1973, no. 1.
- Jasiński L., *Rola galerii i centrów handlowych w przestrzeni społeczno-ekonomicznej, w: Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Johanson J., Vahlne J.-E., *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, „*Journal of International Business Studies*” vol. 8, 1977, no. 1.

- Johnson J., Vahlne J.-E., *Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: A Note on the Uppsala Internationalization Process Model*, „Management International Review” vol. 46, 2006, no. 2.
- Jones G.R., Hill Ch.W.L., *Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice*, „Strategic Management Journal” vol. 9, 1988.
- Jones P., *The Development of Convenience Stores in Britain*, „Service Industries Journal” vol. 6, 1986, no. 3.
- Kacker M., *International Flow of Retailing Know-How: Bridging the Technology Gap in Distribution*, „Journal of Retailing” vol. 64, 1988, no. 1.
- Kall J., *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Kałużna-Drewinska U., Iwankiewicz-Rak B., *Marketing w handlu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Karande K., Ganesh J., *Who Shops at Factory Outlets and Why?: an Exploratory Study*, „Journal of Marketing. Theory&Practice” vol. 8, 2000, no. 4.
- Kaufman S., *Coping with Rapid Retail Evolution*, „Journal of Consumer Marketing” vol. 2, 1985, no. 1.
- Kaynak E., *A Refined Approach to the Wheel of Retailing*, „European Journal of Marketing” vol. 13, 1979, no. 7.
- Kesting S., *Countervailing, Conditioned, and Contingent – the Power Theory of John Kenneth Galbraith*, „Journal of Post Keynesian Economics” vol. 28, 2005, no.1.
- Kierunki rozwoju współczesnej ekonomii*, red. B. Fiedor, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1992.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- Kim W.C., Hwang P., Burgers W.P., *Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance*, „Strategic Management Journal” vol. 10, 1989, no. 1.
- Kim W.C., Hwang P., Burgers W.P., *Multinationals' Diversification and the Risk-return Trade-off*, „Strategic Management Journal” vol. 14, 1993.
- Kłosiewicz U., Strużycki M., *Europejskie prawidłowości rozwoju handlu w Polsce*, „Handel Wewnętrzny” 1997, nr 1.
- Kodeks cywilny – ustawa z dnia 14 lutego 2003 roku* (Dz.U. 2003 nr 49, art. 55).
- Kołodziej T., *Handel polski w świetle poglądów dawnych i obecnych*, Poznań 1939.
- Kompendium wiedzy o handlu*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Koontz H., *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of Management” vol. 4, 1961, no. 3.
- Kotler P., *Marketing*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
- Kotler P., *Marketing, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Lerchenmuller M., *Handels Betriebslehre*, Friedrich Kiehl Verlag 1992.

- Lo T.W., Oliver H., Li Y., *International Transfer of Service Technology: An Exploratory Study of the Case of Supermarkets in China*, „Management International Review” vol. 26, 1986, no. 2.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1998.
- Malawski M., Wieczorek A., Sosnowska H., *Konkurencja i kooperacja: teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Maleszyk E., *Handel dyskontowy w gospodarce rynkowej*, „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 2.
- Małkowska-Borowczyk M., *Strategia ogólna rozwoju a strategia marketingowa na przykładzie Alma Market S.A.*, w: *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przedsiębiorstw*, red. E. Urbanowska-Sojkin, PWE, Warszawa (w druku).
- Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996.
- Mason J.B., Mayer M.L., *Modern Retailing. Theory and Practice*, Business Publications Homewood, Boston 1990.
- McAusland R., *Supermarkets: 50 Years of Progress*, „Progressive Grocer” vol. 59, 1980, no. 6.
- McGoldrick P.J., *Introduction to International Retailing*, w: *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Pitman Publishing, London 1995.
- McGoldrick P.J., *Retail Marketing*, McGraw-Hill Book Company, London 1990.
- Mielczarek A., *Wyniki finansowe i rentowność przedsiębiorstw handlowych w ocenie przedsiębiorców*, „Handel Wewnętrzny” 2003, nr 4-5.
- Mikołajczyk J., *Reorientacja strategiczna w tworzeniu i zarządzaniu centrum handlowym*, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Mińska-Struzik E., *Produkcja międzynarodowa w świetle współczesnej teorii handlu międzynarodowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Mironiński J., *Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.
- Misiąg F., *Funkcjonowanie handlu w gospodarce jako przedmiot badań*, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Misiąg F., *Makroekonomiczne funkcje handlu w gospodarce rynkowej*, „Handel Wewnętrzny” 2002, nr 6.
- Misiąg F., *Makroekonomiczne funkcje handlu w transformowanej gospodarce*, IRWiK, Warszawa 2002.
- Mols N. P., *Dual Channels of Distribution: a Transaction Cost Analysis and Propositions*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” vol. 10, 2000, no. 3.
- Myers H., *European Food Retailers: Paths for Growth*, „European Retail Digest” 2003, no. 38.
- Największe firmy USA i fundamenty ich osiągnięć*, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 5.
- Nguyen T.-H., Cosset J.-C., *The Measurement of the Degree of Foreign Involvement*, „Applied Economics” vol. 27, 1995, no. 4.

- Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- Nowak S., *Metodologia nauk społecznych*, PWN, Warszawa 1985.
- Nowakowski M.K., *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Olszanowska K., *Proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa w teorii handlu międzynarodowego*, w: *Teoria handlu międzynarodowego a współczesna gospodarka światowa*, red. T. Rynarzewski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2004.
- Omar O., *Retail Marketing*, Prentice Hall, 1999.
- Otta W., *Zachowanie się przedsiębiorstw handlu zagranicznego. Przyczynek do teorii przedsiębiorstwa w gospodarce socjalistycznej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1986.
- Pellegrini L., *Alternatives for Growth and Internationalization in Retailing*, „International Review of Retail, Distribution & Consumer Research” vol. 4, 1994, no. 2.
- Penrose E., *The Theory of The Growth of The Firm*, Oxford University Press, Oxford 1995.
- Perks R., *DIY in France*, „European Retail Digest” 2004, no. 44.
- Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best Run Companies*, Haper&Row Publishers, London 1982.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Pilarczyk B., *Rozwój nauki o handlu wewnętrznym w latach 1945-1985*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1991.
- Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001.
- Pile T., *Supermarkets Must Branch out to Realize Their Banking Potential*, „Marketing Week” vol. 28, 2005, no. 25.
- Pindakiewicz J., *Międzynarodowe sieci przedsiębiorstw handlowych*, w: *Biznes międzynarodowy. Od internacjonalizacji do globalizacji*, red. M.K. Nowakowski, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
- Plichta J., *Przesłanki powstawania oraz identyfikacja kosztów transakcyjnych w handlu detalicznym w procesie sprzedaży*, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Podstawy ekonomiki i zarządzania przedsiębiorstwem*, red. J. Kortan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997.
- Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa 2006.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” May-June 1990.
- Quinn B., *The Temporal Context of UK Retailers Motives for International Expansion*, „The Service Industries Journal” vol. 19, 1999, no. 2.
- Rajzer M., *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2001.
- Rogers D., *American Power Retailing*, „European Retail Digest” 1996, no. 10.
- Rosnące kontrowersje wokół Wal-Mart*, „Zarządzanie na Świecie” 2004, nr 8.

- Rozwój gospodarczy i rozwój przedsiębiorstw na pograniczu polsko-niemieckim w procesie integracji Polski z Unią Europejską*, red. R. Barczyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
- Rozwój przedsiębiorstw. Modele czynniki, strategie*, red. M. Białasiewicz, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.
- Rugman A.M., *New Theories of the Multinational Enterprises: An Assessment of International Theory*, „Bulletin of Economic Research” 1986, 38:2.
- Rumelt R.P., *Diversification Strategy and Profitability*, „Strategic Management Journal” vol. 3, 1982, no. 4.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
- Rynek wewnętrzny w 1998*, GUS, Warszawa 1999.
- Rynek wewnętrzny w 2004*, www.stat.gov.pl.
- Sala J., *Przedsiębiorstwa filialne i ich szanse rozwoju w handlu polskim*, „Handel Wewnętrzny” 1994, nr 4.
- Sampson S.D., Tigert D.J., *The Impact of Warehouse Membership Clubs: The Wheel of Retailing Turns One More*, „International Review of Retail, Distribution & Consumer Research” vol. 4, 1994, no. 1.
- Siedlecki J., *Równowaga a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Simpson E.M., Thorpe D.I., *A Conceptual Model of Strategic Considerations for International Retail Expansion*, „Service Industries Journal” vol. 15, 1995, no. 4.
- Slater G., Spencer D.A., *The Uncertain Foundations of Transaction Costs Economics*, „Journal of Economic Issues” vol. 34, 2000, no. 1.
- Sławińska M., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa handlowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Sławińska M., *Procesy internacjonalizacji w handlu detalicznym*, „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 4-5.
- Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002.
- Sławińska M., Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
- B. Słomińska, *Definicje sklepów*, „Handel” 1997, nr 7.
- Słownik języka polskiego*, red. M. Szymczak, PWN, Warszawa 1978.
- Smith H., Hay D., *Streets, Malls and Supermarkets*, „Journal of Economics & Management Strategy” vol. 14, 2005, no. 1.
- Snyder Ch., *A Dynamic Theory of Countervailing Power*, „RAND Journal of Economics” vol. 27, 1996, no. 4.
- Sparks L., *Spatial-Structural Relationships in Retail Corporate Growth: A Case-Study of Kwik Save Group PLC*, „The Service Industries Journal” vol. 10, 1990, no. 1.
- Stach M., *Jesteśmy bardziej smart*, „Marketing w Praktyce” 2008, nr 2.
- Stecki L., *Koncern*, Dom Organizatora, Toruń 2001.
- Steinmann H., Schreyogg G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1995.
- Stern L.W., El-Ansary A.I., Coughlan A.T., *Kanały marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Stern L.W., El-Ansary A.I., *Marketing Channels*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1977.

- Sternquist B., *International Expansion of US Retailers*, „International Journal of Retail & Distribution Management” vol. 25, 1997, no 8.
- Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Strużycki M., *Kierunki i struktura zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami handlowymi*, „Handel Wewnętrzny” 2003, nr 2.
- Strużycki M., *Przedsiębiorstwo handlowe na rynku*, „Handel Wewnętrzny” 2001, nr 6.
- Such J., *Dialektyczne wizje świata*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 1992.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2006.
- Sullivan M., Adcock D., *Marketing w handlu detalicznym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Swan J.E., *A Functional Analysis of Innovation in Distribution Channels*, „Journal of Retailing” vol. 50, 1974, no. 1.
- Swoboda B., Schwarz S., Halsig F., *Towards a Conceptual Model of Country Market Selection: Selection Processes of Retailers and C&C Wholesalers*, „International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” vol. 17, 2007, no. 3.
- Szpaderski A., *Podstawy organizacji handlu i przedsiębiorstwa handlowego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1977.
- Szromnik A., *Handel – konsument – przestrzeń*, Wydawnictwo Spółdzielcze, Warszawa 1990.
- Sztucki T., *Kierowanie przedsiębiorstwami handlowymi*, PWE, Warszawa 1975.
- Szulce H., *Struktury i strategie w handlu*, PWE, Warszawa 1998.
- Szumilak J., *Od rynku do hierarchii. O teoretycznych podstawach badań nad rozwojem firm handlowych*, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Takei H., Kudo K., Miyata T., Ito Y., *Adaptive Strategies for Japan's Retail Industry Facing a Turning Point*, „Nomura Research Institute” 2006, no. 110.
- Tallman S., Li J., *Effects of International Diversity and Product Diversity on the Performance of Multinational Firms*, „Academy of Management Journal” vol. 39, 1996, no. 1.
- Tatarkiewicz W., *Historia filozofii. Filozofia starożytna i średniowieczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Tatoglu E., Demirbag M., Kaplan G., *Motives for Retailer Internationalization to Central and Eastern Europe*, „Emerging Markets Finance and Trade” vol. 39, 2003, no. 4.
- Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Teoria handlu socjalistycznego*, red. A. Wakar, PWN, Warszawa 1966.
- Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Kasiewicz, H. Możaryn, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2004.

- Tordjman A., *European Retailing. Convergences, Differences and Perspectives*, „International Journal of Retail & Distribution” vol. 22, 1994, no. 5.
- Treadgold A., *Dixons and Laura Ashley: Different Routes to International Growth*, „International Journal of Retail and Distribution Management” vol. 19, 1991, no. 4.
- Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1998.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Vida I., *A Retailer's International Involvement: Conceptualization of its Determinants*, The „Journal of Marketing Management” vol. 7, 1997, no. 2.
- Vida I., Fairhurst A., *International Expansion of Retail Firms: A Theoretical Approach for Future Investigations*, „Journal of Retailing and Consumer Services” vol. 5, 1998, no. 3.
- Vida I., *An Empirical Inquiry into International Expansion of US Retailers*, „International Marketing Review” vol. 17, 2000, no. 4-5.
- van Vliet P.J.A., Pota D., *Understanding Online Retail: A Classification of Online Retailers*, „Journal of Computer Information Systems” vol. 41, 2000-2001, no. 2.
- Wakar A., *Niektóre zagadnienia teorii handlu socjalistycznego*, „Handel Wewnętrzny” 1959, nr 1.
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- Weis H.Ch., *Marketing*, Friedrich Kiehl Verlag, Ludwigshafen 1990.
- Wileman A., Jary M., *Retail Power Plays: from Trading to Brand Leadership*, Macmillan Business 1997.
- Williams D.E., *Differential Firm Advantages and Retailer Internationalisation*, „International Journal of Retail and Distribution Management” vol. 19, 1991, no. 4.
- Williams D.E., *Motives for Retailer Internationalisation: Their Impact, Structure and Implications*, „Journal of Marketing Management” 1992, 8.
- Williamson O.E., *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, Administrative Science Quarterly vol. 36, 1991, no. 2.
- Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Wiszniewski Z., *Mikroekonomia współczesna*, Wyższa Szkoła Bankowości, Finansów i Zarządzania w Warszawie, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1997.
- Wiśniewski T., *Wycena przedsiębiorstw z opcjami wzrostu*, w: *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Duraj, NOVUM, Płock-Łódź 2002.
- Woźniak M.G., *Wzrost gospodarczy. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
- Zakrzewski Z., *Rozwój polskiej myśli ekonomicznej w nauce o handlu*, PWE, Warszawa 1966.
- Zakrzewski Z., *Wstęp do teorii handlu wewnętrznego*, PWN, Warszawa 1969.
- Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.
- Zimmerman M.M., *The Super Market: A Revolution in Distribution*, McGraw Hill, New York 1955.
- Żabiński L., *Polityka rynkowa*, PWE, Warszawa 1991.

http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500_archive
www.carrefour.com
www.emperia.pl
www.ikea-group.ikea.com
www.inditex.com
www.kolporter.com.pl
www.lpp.com.pl
www.piotripawel.pl
www.stores.org
www.tescocorporate.com
www.thebodyshopinternational.com
www.walmartstores.com

Spis rysunków

1. Składniki kosztu nabycia produktu w transakcjach producent–konsument.	45
2. Składniki kosztu nabycia produktu w transakcjach pośrednik–konsument.	47
3. Składniki cen sprzedaży produktu w transakcji producent–pośrednik	47
4. Determinanty rozstrzygnięcia dylematu <i>make or buy</i> w odniesieniu do usługi sprzedaży produktów	55
5. Udział kosztów transakcyjnych w tworzeniu ceny produktu	56
6. Funkcje uczestników kanałów dystrybucji tradycyjnych i zintegrowanych	60
7. Strategie wzrostu detalisty według L. Sparksa	98
8. Pole wyboru opcji wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego według L. Pellegriniego.	99
9. Opcje wzrostu przedsiębiorstwa handlowego	102
10. Potencjalne wymiary wzrostu przedsiębiorstwa handlu detalicznego	104
11. Wzrost przedsiębiorstwa handlu detalicznego w wymiarze przestrzennym	107
12. Mechanizm internacjonalizacji według modelu uppsalskiego.	114
13. Model IRI według I. Vidy	118
14. Model internacjonalizacji N. Alexandra i H. Myers (proces internacjonalizacji – siły sprawcze).	119
15. Model PLIN	126
16. Model internacjonalizacji B. Sternquist	129
17. Determinanty zastosowania podejścia proaktywnego i reaktywnego w procesie internacjonalizacji	138
18. Model internacjonalizacji A. Treadgolda	139
19. Kierunki ekspansji największych detalistów świata.	146
20. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa handlu detalicznego – ujęcie procesowe . . .	148
21. Podział jednostek handlu detalicznego.	176
22. Typologia formatów według szerokości asortymentu i poziomu cen.	177
23. Typologia formatów według szerokości asortymentu i wielkości powierzchni sprzedażowej.	178
24. Teoria koła detalu	199
25. Teoria akordeonu.	201
26. Dialektyczny model ewolucji formatu	207
27. Zmienność formatów (reakcja istniejących formatów na innowacyjne) według Izraelego.	210
28. Proces tworzenia portfela przez przedsiębiorstwo handlu detalicznego	219
29. Dwuwymiarowa analiza modeli wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego . .	251

Spis wykresów

1. Analiza kosztów zarządzania i wytwarzania usługi sprzedaży	54
2. Optymalizacja skali działania przedsiębiorstwa według W. Baumola	72
3. Trend sumy obrotów największych detalistów świata	91
4. Trend poziomu internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicz- nego ogółem w latach 1999-2005	141
5. Trend poziomu internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicz- nego (miejsca w rankingu 1-50) w latach 1999-2005	142
6. Trend poziomu internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicz- nego (miejsca w rankingu 51-100) w latach 1999-2005	143
7. Trend poziomu internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicz- nego (miejsca w rankingu 101-150) w latach 1999-2005	144
8. Trend poziomu internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicz- nego (miejsca w rankingu 151-200) w latach 1999-2005	144
9. Wpływ zróżnicowania produktowego na rentowność kapitału	240
10. Dwuwymiarowe modele wzrostu wybranych przedsiębiorstw handlu detalicz- nego	255

Spis tabel

1. Zestawienie cech wybranych teorii przedsiębiorstwa.	24
2. Krytyczna analiza potencjalnych celów przedsiębiorstwa	66
3. Największe amerykańskie przedsiębiorstwa handlowe na liście Fortune 500.	77
4. Udział w rynku pięciu największych przedsiębiorstw handlu detalicznego w wybranych krajach europejskich (w %)	89
5. Analiza obrotów największych detalistów świata w latach 1999-2005	90
6. Motywy w procesie internacjonalizacji na teren Europy Centralnej	134
7. Znaczenie motywów związanych z rynkiem docelowym (Polska, Węgry, Czechy)	136
8. Poziom internacjonalizacji największych przedsiębiorstw handlu detalicznego w latach 1999-2005 (mierzony średnią liczbą krajów obecności)	141
9. Wskaźnik wejść i wyjść przedsiębiorstw handlu detalicznego na i z rynków zagranicznych dla poszczególnych regionów świata	145
10. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w dwóch krajach (2005)	150
11. Przychody ze sprzedaży Wal-Mart w latach 1999-2005.	154
12. Analiza podobieństwa krajów inwestowania Wal-Mart	155
13. Przychody ze sprzedaży Carrefour w latach 1999-2005.	156
14. Analiza podobieństwa krajów inwestowania Carrefour	157
15. Przychody ze sprzedaży METRO w latach 1999-2005	158
16. Analiza podobieństwa krajów inwestowania METRO.	159
17. Przychody ze sprzedaży TESCO w latach 1999-2005.	160
18. Analiza podobieństwa krajów inwestowania TESCO	161
19. Przychody ze sprzedaży IKEA w latach 1999-2005	162
20. Analiza podobieństwa krajów inwestowania IKEA	163
21. Przychody ze sprzedaży INDITEX Group w latach 1999-2005	164
22. Analiza podobieństwa krajów inwestowania INDITEX Group.	165
23. Typy formatów punktów sprzedaży detalicznej.	175
24. Typologia formatów handlu detalicznego.	179
25. Charakterystyka odmian i pochodnych supermarketu	189
26. Zestawienie koncepcji teoretycznych wyjaśniających zmiany w formacie punktu sprzedaży	198
27. Czas trwania cykli życia wybranych formatów.	204
28. Poziom dywersyfikacji działalności największych przedsiębiorstw handlu detali- cznego w latach 1999-2005	225
29. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność poprzez dwa formaty (2005)	226

30. Porównanie obrotów REWE i TESCO w latach 1999-2005.	232
31. Wpływ poziomu internacjonalizacji na rentowność działalności.	239
32. Strategie transferu formatu	247
33. Strukturalna analiza przedsiębiorstw handlu detalicznego ze względu na realizowane modele wzrostu w latach 1999-2005	252
34. Struktura przedsiębiorstw jednoformatowych międzynarodowych ze względu na formaty w latach 1999-2005.	254
35. Siła związków współwystępowania między liczbą krajów, liczbą formatów i poziomem obrotów w latach 1999-2005 (współczynniki korelacji Pearsona). . .	257
36. Charakterystyka modelu wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego	258
37. Struktura obserwacji ze względu na region pochodzenia	259
38. Charakterystyka modelu wzrostu amerykańskich przedsiębiorstw handlu detalicznego	260
39. Charakterystyka modelu wzrostu europejskich przedsiębiorstw handlu detalicznego	261
40. Struktura obserwacji ze względu na kraj pochodzenia przedsiębiorstwa	262
41. Korelacja obroty–kraje–formaty dla przedsiębiorstw z dużych i małych krajów europejskich	262
42. Charakterystyka modelu wzrostu przedsiębiorstw detalicznych pochodzących z dużych krajów europejskich.	263
43. Charakterystyka modelu wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego pochodzących z małych krajów europejskich.	264
44. Charakterystyka modelu wzrostu azjatyckich przedsiębiorstw handlu detalicznego	264
45. Charakterystyka wzrostu europejskich przedsiębiorstw oferujących artykuły mody w latach 1999–2005.	266
46. Charakterystyka modelu wzrostu przedsiębiorstw zorientowanych na produkty FMCG	267