

Zmiany w relacjach pomiędzy uczestnikami kanałów dystrybucji FMCG w Polsce w latach 1989–2011 i ich wpływ na konkurencyjność firm handlowych

Nadesłany: 21.02.12

Zaakceptowany do druku: 31.10.12

Dr Urszula Kłosiewicz-Górecka, prof. IBRKK | Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur | wukg@aster.pl

Abstrakt

Cel: Celem artykułu jest przedstawienie zmian, jakie zaszły w relacjach pomiędzy partnerami biznesowymi w kanałach dystrybucji FMCG w Polsce po 1989 r. i zidentyfikowanie konsekwencji dla konkurencyjności poszczególnych grup przedsiębiorstw handlowych. Zakresem analizy objęto relacje pomiędzy: sieciami wielkopowierzchniowych obiektów handlowych i producentami FMCG oraz przedsiębiorstwami hurtowymi, w tym *cash and carry* a dostawcami i odbiorcami towarów.

Metodologia: Artykuł przygotowano na podstawie literatury dotyczącej współpracy przedsiębiorstw w kanałach dystrybucji oraz wyników badań longitudinalnych zrealizowanych przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w latach 90. XX wieku i w pierwszych latach XXI wieku oraz w połowie 2011 r. wśród niezależnych przedsiębiorstw handlowych i firm funkcjonujących w sieci oraz wśród producentów FMCG. W poszczególnych okresach zastosowano tę samą metodę badawczą – wywiad bezpośredni, zrealizowany wśród przedstawicieli badanych firm, na podstawie kwestionariusza, który w kolejnych okresach badawczych był rozszerzany o nowe aspekty współpracy przedsiębiorstw, tj. kreowanie marek własnych, szkolenia i doradztwo dla partnerów biznesowych, integrację. Zmiany, jakie zachodzą w relacjach pomiędzy przedsiębiorstwami, zilustrowano przykładami z praktyki gospodarczej.

Wnioski/originalność: Opisane w artykule procesy i zjawiska, jakie pojawiły się w relacjach podmiotów w kanałach dystrybucji, pogłębiają wiedzę w zakresie współpracy partnerów biznesowych w różnych kanałach dystrybucji FMCG. Dotyczy to: pozycji przedsiębiorstwa handlowego w kontaktach z partnerami biznesowymi, oczekiwanych i uzyskiwanych korzyści współpracy, uciążliwości i nieprawidłowości pojawiających się w kontaktach dostawca towarów–przedsiębiorstwo handlowe, nowych obszarów współpracy.

Słowa kluczowe: relacje między przedsiębiorstwami, współpraca przedsiębiorstw w kanałach dystrybucji, integracja, sieci handlowe, niezależne firmy handlowe

JEL: D04

Changes in relationships between partners in FMCG distribution channels in Poland in 1989–2011 and their impact on commercial firms' competitiveness

Primary submission: 21.02.12

Final acceptance: 31.10.12

Abstract

Purpose: The objective of the article is to present the changes that have taken place in relationships between business partners in the FMCG distribution channels in Poland after 1989 and to identify the consequences for competitiveness in particular groups of commercial enterprises. The scope of analysis covers relationships between chains of large trade facilities and FMCG manufacturers and wholesale enterprises, inclusive of cash and carry, as well as between goods suppliers and receivers.

Methodology: The article is prepared on the basis of relevant literature on cooperation of enterprises in the distribution channels, as well as on the results of surveys carried out by the Institute for Market, Consumption and Business Cycles Research (IBRKK) in the 1990s and in the first years of the 21st century. It also includes mid-2011 survey results among independent commercial enterprises and companies operating in the chain as well as among FMCG producers. In individual periods, the same research method is applied - face-to-face interviews, carried out among representatives of the surveyed firms. They were based on a questionnaire, which was expanded in subsequent research periods with new aspects of cooperation between enterprises, i.e. creation of private labels, training and consulting for business partners, and integration processes.

Originality/value: The description and analysis of the phenomena and processes occurring in relationships between subjects in various channels of FMCG distribution covered multiple criteria. These include selection of a business partner, enterprise position in its contacts with business partners, expected and achieved benefits of cooperation, impediments and abnormalities occurring in contacts between the goods supplier and the commercial company, and new areas of cooperation.

Keywords: relationships between enterprises, enterprise cooperation in distribution channels, integration, commercial chains, independent commercial firms

JEL: D04

Wprowadzenie – cel, hipotezy, metoda badawcza

Celem artykułu jest przedstawienie zmian, jakie zaszły w relacjach pomiędzy partnerami biznesowymi w kanałach dystrybucji *fast moving consumer goods* (FMCG) w Polsce po 1989 r. i zidentyfikowanie konsekwencji dla konkurencyjności poszczególnych grup przedsiębiorstw handlowych. Zakresem analizy objęto relacje między zagranicznymi sieciami wielkopowierzchniowych obiektów handlowych i producentami FMCG oraz krajowymi przedsiębiorstwami handlowymi, w tym przedsiębiorstwami hurtowymi a ich dostawcami i odbiorcami towarów. Analizie poddano kilka istotnych aspektów relacji, tj. organizację zakupów, kryteria wyboru dostawcy, siłę przetargową dostawców i firm handlowych w zakresie ustalania poziomu cen, warunków dostaw towarów i skali działań promocyjnych. Postawiono następujące hipotezy badawcze:

- Działalność zagranicznych sieci handlowych w Polsce zmienia realia konkurowania w handlu FMCG; konkurencja niezależnych małych firm detalicznych traci na znaczeniu na rzecz konkurencji między sieciami handlowymi.
- W relacjach między sieciami wielkopowierzchniowych obiektów handlowych a dostawcami towarów siła rynkowa (rozumiana jako zdolność narzucania warunków handlowych rynkowym partnerom) jest po stronie firm handlowych.
- Handel hurtowy, podlegający silnej konkurencji ze strony sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych, podejmuje działania integracyjne mające na celu wzmocnienie swojej pozycji wobec producentów dzięki rozszerzaniu zakresu świadczonych usług i silne związanie się z przedsiębiorstwami detalicznymi, będącymi jego głównymi odbiorcami towarów.
- Budowanie trwałych relacji z partnerami biznesowymi zwiększa stabilność łańcucha dostaw i bezpieczeństwo przedsiębiorstw funkcjonujących w jego ramach.

Realizacja postawionego celu wymagała zastosowania różnych metod badawczych. Przeprowadzono analizę *desk research*, korzystając z dostępnej literatury dotyczącej procesów globalizacji handlu i jej skutków dla krajowych przedsiębiorstw (Sławińska 2008), modeli biznesowych przedsiębiorstw handlowych (Borusiak 2008), procesów koncentracji w handlu (Ciechomski 2010), a także wyników badań dotyczących funkcjonowania sektora handlu w łańcuchach dostaw, realizowanych przez różne ośrodki badawcze w kraju (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, GfK Polonia). Szczególnie cenne okazały się cykliczne badania empiryczne dotyczące współpracy podmiotów w kanałach dystrybucji FMCG, przeprowadzane przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (d. Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji – IRWiK) wśród właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw handlowych oraz producentów. Były to wywiady prze-

prowadzane na podstawie tego samego kwestionariusza, którego zakres rozszerzano w kolejnych okresach badawczych o nowe zjawiska i procesy zachodzące we współpracy przedsiębiorstw, np. kreowanie marek własnych, procesy integracji firm handlowych. Dobór przedsiębiorstw do badania był celowy, z zachowaniem struktury przedsiębiorstw według kryterium wielkości, mierzonej liczbą pracujących, form organizacji (firmy niezależne i funkcjonujące w sieci), branży (uniwersalne, wyspecjalizowane). Do analizy zmian zachodzących w relacjach między partnerami biznesowymi zastosowano metodyczne podejście krok po kroku (*systematic perspective*), które pozwoliło na uporządkowanie zagadnienia relacji między partnerami biznesowymi i uzyskanie pogłębionego, krytycznego opisu tych relacji. W analizie relacji pomiędzy badanymi podmiotami kanałów dystrybucji FMCG w poszczególnych okresach badawczych (nadawanie rangi zjawiskom i procesom) uwzględniano nowe uwarunkowania współpracy podmiotów poszczególnych kanałów dystrybucji, wywierające wpływ na relacje między dostawcami i odbiorcami towarów. Należały do nich:

- zmiany w organizacji zakupu towarów w przedsiębiorstwach handlowych, wynikające z procesów integracji;
- rosnące znaczenie tzw. strategicznych dostawców wśród ogółu dostawców do sieci handlowej; relacje sieci z tą grupą dostawców korzystnie różniły się od relacji z pozostałymi producentami;
- nowe zjawiska i procesy, takie jak kreowanie marek własnych, integracja krajowych firm handlowych, wprowadzanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) do praktyki działania przedsiębiorstw handlowych.

W ograniczonym zakresie korzystano z analizy ilościowej ze względu na trudności związane z bezpośrednim porównywaniem danych pochodzących z różnych okresów badawczych, co wynikało z różnicowania się w poszczególnych okresach badawczych czynników mających wpływ na relacje pomiędzy podmiotami kanałów dystrybucji FMCG.

W artykule skoncentrowano uwagę na przedstawieniu zmian jakościowych, jakie na przestrzeni 20 lat zachodziły w Polsce w relacjach między:

- sieciami wielkopowierzchniowych obiektów handlowych a producentami FMCG,
- krajowymi przedsiębiorstwami handlowymi a ich partnerami biznesowymi.

Zidentyfikowany w ostatnich 2–3 latach rosnący udział zagranicznych przedsiębiorstw handlowych w podnoszeniu konkurencyjności małych niezależnych krajowych firm detalicznych uznano za nowy etap jakościowych zmian zachodzących w relacjach partnerów biznesowych na rynku FMCG.

Relacje między sieciami wielkopowierzchniowych obiektów handlowych a producentami FMCG

Sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych zaczęły dynamicznie rozwijać się w Polsce w pierwszej połowie lat 90. XX wieku. Ich rozwój oznaczał powstanie w naszym kraju nowych bezpośrednich kanałów dystrybucji FMCG, pozwalających na sprzedaż dużych partii towaru jednemu odbiorcy. Był to kanał sprzedaży istotnie różniący się wówczas od powszechnie występującego tzw. tradycyjnego kanału dystrybucji, który tworzyły małe firmy hurtowe i detaliczne. Ich obsługa była dla wielu producentów FMCG bardziej uciążliwa niż uzyskiwane korzyści (Raport 2001). Dlatego duże i średniej wielkości firmy produkcyjne do około połowy lat 90. XX w. prowadziły intensywne prace nad racjonalizacją struktury odbiorców swoich produktów i ograniczeniem bezpośredniej współpracy producentów do największych przedsiębiorstw handlowych.

Pojawienie się w Polsce zagranicznych sieci supermarketów i hipermarketów wzbudziło duże zainteresowanie producentów sprzedażą do tego nowego kanału dystrybucji, gdyż widzieli w nim możliwość osiągania różnorodnych korzyści. W badaniu empirycznym, zrealizowanym w 2000 r. przez Instytut Rynku Wewnętrznego i Usług (obecnie Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur – IBRKK), przedstawiciele producentów FMCG wskazywali na następujące korzyści współpracy z zagranicznymi sieciami handlowymi (Raport 2001):

- sprzedaż dużych partii towaru jednej firmie handlowej,
- osiągnięcie wyższej skuteczności we wprowadzaniu na rynek nowych towarów,
- możliwość rozwijania oryginalnych form promocji towarów i osiągnięcia dużej skuteczności działań promocyjnych,
- możliwość wymiernej oceny współpracy z przedsiębiorstwem handlowym,
- pozyskanie wiedzy z zakresu merchandisingu,
- pewność zapłaty za towar.

Osiągnięcie tych korzyści okazało się trudnym zadaniem, gdyż krajowi producenci FMCG w drugiej połowie lat 90. XX w. nie mieli jeszcze umiejętności negocjacji warunków dostaw towarów z partnerem o dużym doświadczeniu działania w warunkach rynkowych i działającym według określonych standardów dotyczących zarówno samych produktów, jak i warunków dostaw i działań promocyjnych. Wymogi stawiane producentom przez sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych okazały się trudne do realizacji, zwłaszcza te dotyczące niskiego poziomu cen towarów i warunków dostawy do supermarketów i hipermarketów, a także skali działań promocyjnych w salach sprzedażowych. Jednak perspektywa uzyskania korzyści, których nie można było osiągnąć współpracując z małymi krajowymi firmami handlowymi, silnie zachęcała producentów do podejmowania trudnych wyzwań. Realizowane były one w warunkach dominacji sieci handlowych (Ciechomski 2010), co przejawiało się narzucaniem standardów współpracy obejmujących m.in. własne wzorce umów czy wprowadzanie dodatkowych opłat za współpracę.

Były to relacje, które w literaturze określa się jako niesymetryczne, oparte na dominacji jednej ze stron bez względu na poziom satysfakcji partnera. Współpraca dostawców z sieciami handlowymi kontynuowana była w sytuacji ponoszenia przez producentów stosunkowo wysokich kosztów relacji. Ich podtrzymywanie przez producentów wynikało głównie z braku alternatyw.

W latach 2000–2005 niesymetryczność praw i obowiązków uczestników kanału dystrybucji zaczęła być coraz silniej dostrzegana przez producentów, co potwierdzały wyniki badań wśród producentów, którzy eksponowali swoje niezadowolenie z (Raport 2005):

- dyktowania przez sieci warunków „wejścia” do sieci,
- dyktowania przez sieci warunków dostaw towarów,
- przerzucania na dostawców kosztów transportu i magazynowania,
- presji na obniżanie cen towarów,
- przerzucania na dostawców kosztów promocji towarów w salach sprzedażowych.

W badaniach IBRKK, realizowanych w latach 2000–2005, przedstawiciele producentów z różnych branż (mleczarstwo, mięso i wędliny, przetwórstwo owocowo-warzywne, drobiarstwo), niezależnie od wymienianych korzyści współpracy z zagranicznymi sieciami supermarketów i hipermarketów, wskazywali na nieprawidłowości pojawiające się w umowach dotyczących warunków współpracy producentów z zagranicznymi sieciami handlowymi, które stawiały producentów w niekorzystnej sytuacji. Zgłaszane przez producentów zastrzeżenia potwierdzały wyniki kontroli prowadzonych przez Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów (tabela 1).

Tabela 1 | Nieprawidłowości pojawiające się w umowach dotyczących warunków współpracy producentów z sieciami w latach 2000–2005

Rodzaj nieprawidłowości	Opis
Umowy formułowane przez sieci, które trudno nazwać partnerskimi	Umowy liczące wiele stron, będące w istocie wyliczaniem tego, co „dostawca musi”
Sposób formułowania w umowach kar umownych	Są formułowane w umowach z sieciami jednostronnie, niekorzystnie dla dostawcy, podczas gdy zapisy takie powinny zakładać obustronne symetryczne obciążanie karą partnerów biznesowych, w przypadkach naruszenia kontraktu
Zapisy w umowach dotyczące kosztów badań laboratoryjnych i audytów jakości towarów	Są tak formułowane w umowach, że wiąże się to z ryzykiem dla dostawcy, gdyż nieznaną jest ich łączny koszt
Nieprawidłowości dotyczące trybu reklamacji zgłaszanych przez sieci handlowe	Reklamacje pojawiają się już po przyjęciu dostawy towarów, a jakościowe obejmują towary już po terminie przydatności do spożycia
Zmiany warunków kontraktu w trakcie jego realizacji	Pojawiają się żądania sieci nieujęte w umowie, które nakładają na dostawcę określone zobowiązania, co podnosi koszty współpracy, a także zaufanie do partnera biznesowego
Źródło: <i>Handel wewnętrzny w Polsce 1989–2009</i> (2009: 110–115).	

Ujawnione nieprawidłowości w umowach dotyczących warunków współpracy polskich producentów z zagranicznymi sieciami handlowymi potwierdziły wyniki badań nad relacjami producentów i sieci handlowych podejmowane w latach 90. XX w. przez Morgan i Hunt (Morgan 1994), wskazujące, że:

- relacje oparte na przymusie wynikającym z dominacji jednego z partnerów przynoszą efekty jedynie w krótkim okresie,
- w dłuższej perspektywie utrzymywanie się nierównowagi sił w kanale dystrybucji sprzyja narastaniu konfliktów między partnerami oraz malejącej satysfakcji ze współpracy.

Po 2005 r. pojawiły się w Polsce uwarunkowania sprzyjające poprawie dotychczasowych relacji pomiędzy producentami i sieciami handlowymi. Były to:

- niepewność i konieczność działania przedsiębiorstw w coraz trudniejszych warunkach zewnętrznych (wymóg coraz większej innowacyjności, efektywności, szybszych i bardziej elastycznych dostosowań do zmian na rynku),
- rosnące doświadczenie producentów FMCG w negocjacjach z zagranicznymi sieciami,
- pogarszający się wizerunek sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych w społeczeństwie polskim, czego przyczyną było oferowanie produktów marek własnych o niskiej jakości oraz nieetyczne zachowania wobec partnerów biznesowych, a nawet własnych pracowników,
- narastające procesy integracji wśród krajowych przedsiębiorstw handlowych, dzięki czemu dla producentów stawali się coraz bardziej atrakcyjnym partnerem biznesowym.

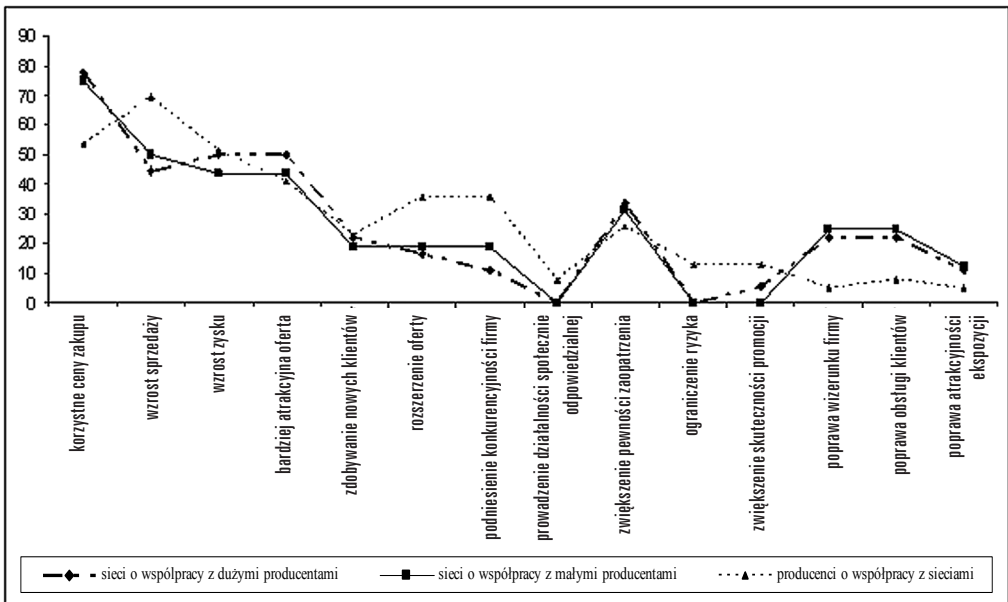
Wymienione czynniki sprawiły, że sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych zaczęły podejmować działania w kierunku poprawy wizerunku sieci, m.in. poprzez poprawę relacji z kluczowymi dostawcami towarów i większe zainteresowanie sieci współpracą z małymi firmami oferującymi wyróżniające się produkty, chętnie kupowane przez konsumentów. W efekcie po 2005 r. można było zauważyć stopniowe „ocieplanie się relacji” pomiędzy sieciami handlowymi i producentami, stwarzające szanse na (Śmigielska 2007):

- wymianę wiedzy, skutkującą wspólnym uczeniem się;
- łączenie komplementarnych i rzadkich zasobów pozwalających na tworzenie oryginalnych produktów i usług (np. wprowadzanie do oferty sieci produktów lokalnych producentów oferujących wyroby oparte na tradycyjnej recepturze). W efekcie nastąpił wzrost udziału małych dostawców w asortymencie sieci handlowych; w 2002 r. prawie co piąty przedstawiciel sieci wskazywał na brak w ofercie wyrobów małych firm, a w 2006 r. dotyczyło to 10% badanych sieci (Raport 2005).
- niższe koszty transakcyjne związane z bardziej efektywnymi mechanizmami zarządzania.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury w połowie 2011 r. wprawdzie potwierdzają utrzymywanie się dominującej pozycji zagranicznych sieci handlowych w ich kontaktach biznesowych z producentami towarów, ale też

wskazują na symptomy zachodzących zmian w ich relacjach. Na pozycję podporządkowaną w relacjach z sieciami handlowymi wskazało 43% producentów, a ponad 60% przedstawicieli sieci uznało, że ich związki z dostawcami mają charakter partnerski (Współpraca 2011). Jest to wynik korzystniejszy od uzyskanych w badaniach w latach 90. XX wieku i w pierwszych latach XXI wieku, kiedy większość badanych przedstawicieli producentów wskazywała na istotne trudności z wprowadzeniem i utrzymaniem swoich produktów w sieciach handlowych, a także wysokie koszty współpracy z sieciami, związane z nakłanianiem dostawców do obniżania cen towarów i przerzucaniem na nich kosztów promocji towarów (Raport 2005). Wyniki badania z 2011 r. pokazały, że „w zasadzie powszechny wśród dostawców jest pogląd, że współpraca z sieciami handlowymi jest trudna, ale jest to partner z dużym doświadczeniem w organizacji sprzedaży, stale podnoszący standardy oraz konsekwentny w realizacji poczynionych uzgodnień, co daje partnerowi nadzieję na stabilną współpracę” (Współpraca 2011). Nawet małe przedsiębiorstwa produkcyjne wskazują na wzrost sprzedaży i zysku oraz korzystne warunki dla popularyzacji oferty asortymentowej jako efekt współpracy z sieciami handlowymi (rysunek 1).

Rysunek 1 | Skutki współpracy pomiędzy partnerami biznesowymi w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw handlowych i producentów, w %



Źródło: opracowanie własne na podstawie Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (2011).

Podjmując współpracę z lokalnymi producentami, sieci handlowe oczekują – poza możliwością pozyskania towarów zakupionych po relatywnie niskich cenach – wzrostu zysku ze sprzedaży. Produkty pochodzące z małych firm produkcyjnych, przygotowane według tradycyjnej receptury, wykazują cechy ekskluzywności (np. Śliwowica Łącka, „wędzony warkocz” z owczego sera), za które konsumenci z wyższych grup dochodowych są skłonni zapłacić wyższą cenę,

a to zapewnia przedsiębiorstwu handlowemu dodatkowe zyski (Wiśniewski 2011). Natomiast za efekty współpracy z dużymi dostawcami towarów, będącymi liderami kategorii produktów, sieci handlowe uważają możliwość pozyskania atrakcyjnych produktów markowych, które konsumenci chętnie kupują. Dlatego znajdują się one w grupie kluczowych produktów oferty sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych.

Potwierdzeniem „ocieplania relacji” pomiędzy producentami FMCG i sieciami handlowymi jest:

- rozszerzanie współpracy przy kreowaniu marek własnych,
- wdrażanie działań z zakresu idei społecznej odpowiedzialności biznesu,
- poszukiwanie kompromisu w uregulowaniu prawnym niektórych aspektów współpracy dostawców i sieci handlowych.

O rozszerzaniu współpracy przy kreowaniu marek własnych świadczy dynamicznie rosnąca wartość rynku marek własnych w Polsce; w 2007 r. wynosiła 13,7 mld zł; w 2010 – niecałe 25 mld zł, a dla 2012 roku szacuje się 37 mld zł (Dybka 2011). Przedstawiciele zagranicznych sieci handlowych deklarują rozszerzanie współpracy z producentami przy kreowaniu marek własnych (Lidl podaje, że współpracuje z ponad 200 producentami, a poszukuje kilkudziesięciu nowych). Dla producentów, szczególnie małych firm, współpraca z siecią w zakresie marek własnych stwarza możliwość: lepszego wykorzystania zdolności produkcyjnych, osiągnięcia znacznego poziomu sprzedaży przy minimalnych wydatkach na promocję produktu. Są też zagrożenia wynikające z możliwości uzależnienia rozwoju firmy od odbiorcy towaru, jeśli jest to współpraca tylko z jedną siecią handlową.

Motywy wdrażania idei CSR przez przedsiębiorstwa handlowe – obserwowanego od 3–4 lat – są dwojakie. Z jednej strony wynikają z presji wywieranej przez otoczenie, któremu sprzyja teoria interesariuszy R.E. Freemana, zgodnie z którą podkreśla się konieczność zmiany postrzegania roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie i kształtowania strategii z uwzględnieniem w niej w większym niż dotychczas zakresie otoczenia oraz pracowników (Freeman 1984). Z drugiej strony włączanie w strategię sieci handlowych inicjatyw związanych z CSR jest rezultatem decyzji kierownictwa, które swoją postawą i poglądami przekonują współpracowników do tego rodzaju aktywności, podkreślając, iż korzyści płynące z wdrażania idei CSR są tak liczne, że warto na tej podstawie budować przewagę konkurencyjną i pozycjonować przedsiębiorstwo w kategoriach dotychczas niezagospodarowanych. Praktyka handlowa wskazuje jednak, że hasła społecznej odpowiedzialności w wielu sieciach handlowych sprowadzają się do inicjatyw relatywnie łatwych w realizacji i dających szansę na szybkie uzyskanie efektów oraz niewymagających gruntownych zmian w sposobie prowadzenia biznesu. Jest to np. wspieranie lokalnych inicjatyw, dzieci, ubogich, co może przynieść szybkie efekty wizerunkowe, ale nie doprowadzi do istotnej poprawy relacji sieci handlowej z kluczowymi interesariuszami, w tym z dostawcami towarów. Działania takie mogą okazać się niebezpieczne, ponieważ niespójna i odstająca od rzeczywistości koncepcja CSR w oczach dostawców ukazuje korporacyjną hipokryzję, bowiem

deklarowany zakres wdrożenia CSR nie pokrywa się z rzeczywistością, na co wskazuje np. wymuszanie na dostawcach niskich cen, przedłużanie terminów płatności. Ponadto, natężenie walki konkurencyjnej i duże znaczenie cen jako czynnika konkurencyjności firmy często skłania sieci handlowe do łamania zasad, które same stworzyły (Borusiak 2012).

O poszukiwaniu kompromisu w uregulowaniu prawnym niektórych aspektów współpracy dostawców i sieci handlowych świadczą np. ich wspólne działania w uporządkowaniu kwestii opłat wynikających ze wsparcia sprzedaży w placówkach wielkopowierzchniowych. Dotyczy to art. 15 ust. 1 pkt 4 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Ustawa 1993), w której, zdaniem prawników, użyto pojęć niedookreślonych i niezdefiniowanych (Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji 2012), tak że regulacja ta stanowi utrudnienie i ograniczenie rozwoju sprzedaży. Sieci i producenci FMCG zgadzają się, że potrzebne są zmiany w prawie, nie zaś samoregulacja, jaką proponuje resort gospodarki w postaci Kodeksu Dobrych Praktyk Handlowych. Producenci i sieci handlowe zgodnie uznają, że najlepszym rozwiązaniem będzie wspólne wypracowanie propozycji zmian w prawie (Kręzlewicz-Terlecka 2012). Prace w tym zakresie trwają i powinny skończyć się propozycją, która rozwiąże dylematy i przyczyni się do poprawy relacji pomiędzy dostawcami towarów i sieciami handlowymi.

| **Zmiany w relacjach między krajowymi przedsiębiorstwami handlowymi a producentami FMCG**

Z badań Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (d. IRWiK) wynika, że relacje producentów FMCG z zagranicznymi sieciami handlowymi różnią się od współpracy z krajowymi przedsiębiorstwami handlowymi, którą charakteryzują też inne etapy rozwoju.

W połowie lat 90. XX wieku producenci współpracowali przede wszystkim z niezależnymi małymi firmami detalicznymi oraz hurtowymi, z reguły o lokalnym zasięgu działania, które miały istotne trudności w przystosowaniu się do dynamicznie zachodzących zmian na rynku, będących skutkiem procesów globalizacji handlu w Polsce. Wynikały one z (Raport 1996):

- braku skonkretyzowanych perspektyw rozwoju firmy,
- zafascynowania działalnością „na swoim”,
- braku wystarczającej wiedzy i doświadczenia, które są niezbędne dla opracowania i wdrażania nowoczesnych rozwiązań w zakresie zarządzania firmą,
- niedostrzegania zagrożenia, wynikającego z narastającej konkurencji na rynku ze strony sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych,
- niedostrzegania zagrożenia wynikającego z preferencji przez dużych i średniej wielkości producentów współpracy z dużymi firmami handlowymi,
- niedostrzegania przez firmy hurtowe zagrożenia wynikającego z oczekiwania przez małe firmy detaliczne oferowania przez hurt atrakcyjnych towarów po konkurencyjnych cenach oraz wsparcia promocyjnego.

Próby utrzymania się na rynku, podejmowane przez niezależne krajowe firmy handlowe, sprowadzały się najczęściej do korzystania z metody prób i błędów, a nie realizacji świadomie przygotowanych i konsekwentnie realizowanych strategii rozwoju firmy. Nie przywiązywano wagi do tworzenia długofalowych relacji z partnerami biznesowymi (dostawcy, odbiorcy towarów), gdyż liczyły się przede wszystkim doraźne korzyści. Ponadto, większość małych przedsiębiorstw handlowych oczekiwała na pojawienie się regulacji prawnych ograniczających ekspansję zagranicznych sieci handlowych w Polsce. Charakterystyczna dla tego okresu była niechęć małych firm handlowych do współdziałania, nawet gdy miało to przynieść poprawę sytuacji w zakresie współpracy z dostawcą towarów. Dla producentów nie był to atrakcyjny odbiorca towarów.

Dynamicznie narastająca konkurencja ze strony zagranicznych sieci handlowych spowodowała, że niechętnie początkowo postawy przedsiębiorstw handlowych wobec procesów integracji zaczęły w latach 2000–2005 stopniowo ustępować wspólnym zakupom towarów przez kilka firm handlowych. Większa skala zakupów pozwalała firmom handlowym uzyskać opusty od producenta, co dawało współpracującym przedsiębiorstwom handlowym szansę na ich większą konkurencyjność cenową.

Wysoka dynamika rozwoju sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych (w pierwszej połowie lat 90. XX w. ich udział w sprzedaży FMCG szacowany był na 10–12%, w 2002 r. – było to około 35%, w 2005 r. – 42%, a w 2011 r. już blisko 50%) oraz nasilająca się konkurencja sprawiły, że po 2005 r. wśród rodzimych przedsiębiorstw handlowych wyraźnie wzrosła świadomość konieczności konsolidacji, co znajdowało wyraz we wzroście inicjatyw integracyjnych przedsiębiorstw detalicznych i hurtowych (Gulski 2009). Były to już nie tylko wspólne biura zakupów. Powstawały również wyższe formy współpracy przedsiębiorstw handlowych (grupy zakupowe detalistów bądź hurtowników), których celem było nie tylko uzyskanie korzyści wynikających z większej skali zakupów, lecz także unifikacja systemów komputerowych współpracujących przedsiębiorstw handlowych, wspólne badania rynku i akcje promocyjne. Działania te były wyrazem przełamania stereotypów dotyczących form i sposobów rozwoju przedsiębiorstw handlowych. Odchodziło się od myślenia w kategoriach „samodzielnego rozwoju” firmy do sformalizowanych form współpracy wielu przedsiębiorstw. Wskazują na to procesy integracji pionowej, najpierw o charakterze organizacyjno-technicznym, a następnie kapitałowym (Handel 2009). Szczególnie ważną rolę w procesach integracji handlu odegrały firmy hurtowe, które zaczęły rozwijać pionowe formy integracji, w tym systemy franszyzy, pozwalające na łączenie korzyści wynikających z udostępnienia oryginalnej sprawdzonej na rynku strategii rozwoju firmy i realizowania korzyści skali (Kowalska 2012). Ich dynamiczny rozwój w Polsce po 2005 roku świadczy o tym, że krajowe przedsiębiorstwa handlowe zaczęły:

- Budować swoją pozycję rynkową na podstawie paradygmatu relacji dostępu do kluczowych czynników zapewniających sukces rynkowy. Franszyza pozwala bowiem na przejęcie przez franszyzobiorców wypracowanych standardów i nie wymaga podejmowania długotrwałych działań dla wypracowywania marki, co jest szczególnie istotne dla firm wchodzących na rynek. Daje to poczucie bezpieczeństwa i oznacza ograniczenie porażki, która pojawia się znacznie częściej przy nowych, a przy tym kapitałochłonnych pomysłach (Dajczak 2009).

- Doceniać znaczenie aktywów niematerialnych w postaci znaków towarowych, marek, wiedzy i umiejętności franszysodawcy; franszysobiorcom działającym pod znaną marką, utrwaloną w świadomości społecznej, znacznie łatwiej jest zdobyć klientów.
- Doceniać znaczenie długotrwałych relacji ze strategicznymi partnerami działającymi w kanale dystrybucji (Dworzecki 2003).

Rozwój franszyzy pozwolił firmom hurtowym na budowanie korzystnych relacji z dostawcami towarów, gdyż zintegrowane pionowo przedsiębiorstwa handlowe zaczęły być postrzegane przez producentów jako atrakcyjny partner z uwagi na ich dużą skalę zakupów i profesjonalną sprzedaż towarów nawet w małych punktach sprzedaży na terenie całego kraju, co ułatwiało producentom realizację dystrybucji intensywnej przy zachowaniu kontroli nad miejscem sprzedaży towarów oraz działaniami marketingowymi wspomagającymi sprzedaż.

Działania firm hurtowych w zakresie konsolidacji handlu krajowego zyskały pozytywne opinie, również firm detalicznych, które często, zachowując stosunkowo wysoki stopień niezależności (jako wynik zastosowania tzw. miękkiej franszyzy dającej franszysobiorcy wiele swobody w sferze zakupu i sprzedaży), mogą realizować korzyści wynikające ze skali działania (Ziółkowska-Berman 2009). Dzięki procesom integracji małe firmy detaliczne zyskują korzystne warunki umów z dostawcami, dogodne terminy płatności, profesjonalnie prowadzone działania promocyjne oraz pomoc w optymalizacji oferty asortymentowej i w efektywnym zagospodarowaniu powierzchni sprzedażowej. Tym samym sieci franszysowe organizowane przez przedsiębiorstwa hurtowe stały się sposobem modernizacji małych firm detalicznych. Podczas gdy liczebność małych niezależnych sklepów systematycznie zmniejsza się, rośnie liczba systemów franszysowych i sklepów funkcjonujących w tych systemach, co pokazują dane zawarte w tabeli 2.

Tabela 2 | Zmiany w liczebności sklepów, systemów i sklepów w systemach franszysowych

Rok	Sklepy ogółem w kraju		Sklepy do 100 m ²		Systemy franszysowe		Sklepy w systemach franszysowych	
	liczba	rok poprzedni =100,0	liczba	rok poprzedni =100,0	liczba	rok poprzedni =100,0	liczba	rok poprzedni =100,0
2005	384001	100,0	362421	100,0	301	100,0	18721	100,0
2006	395458	102,5	372826	102,9	315	104,7	20726	110,7
2007	371328	93,9	346816	93,0	387	122,9	22450	108,3
2008	385663	103,9	358063	103,2	488	126,1	26773	119,3
2009	371839	96,4	341019	95,2	576	118,0	32403	121,0
2010	346058	93,1	315407	92,5	660	114,6	38269	118,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej* (2010); Nowacki (2011).

Obecnie franszyzodawcy koncentrują się na działaniach zmierzających do wzmocnienia współpracy z partnerami biznesowymi. Mają one przynieść bezpośrednią korzyść dla firm detalicznych – franszyzobiorców w postaci korzystania z rozwiązań technologicznych, informatycznych i programów szkoleniowych. Franszyzodawcy dokładają starań, aby partnerzy biznesowi mogli także korzystać z preferencyjnych warunków umów okołobiznesowych, dotyczących zakupu energii elektrycznej, zawierania ubezpieczeń majątkowych i pracowniczych, korzystania z telefonii komórkowej czy bankowości. Priorytetowymi działaniami są szkolenia i doradztwo w zakresie optymalizowania asortymentu i zwiększania efektywności zarządzania kategoriami produktów. W planach działania jest poszerzanie oferty produktów marki własnej, która ma wspomagać kreowanie wizerunku poszczególnych krajowych sieci franszyzowych, ale także przyczynić się do zacieśniania współpracy franszyzodawcy z dostawcami towarów. W tabeli 3 opisano przykłady działań obecnie podejmowanych w wybranych polskich sieciach franszyzowych i zmiany, jakie one powodują w sferze relacji partnerów biznesowych.

Tabela 3 | Relacje pomiędzy partnerami biznesowymi w wybranych sieciach franszyzowych

Sieć franszyzowa	Opis działań podejmowanych przez franszyzodawców
Chata Polska SA	Kontynuowane są prace nad wizualizacją sklepów w ramach projektu Koncept Nowej Chaty Polskiej, który jest odpowiedzią na nasilającą się konkurencję ze strony sieci sklepów dyskontowych. Stosowność podjętych działań potwierdzają wyniki badania przeprowadzonego przez Pentor, wskazującego, że 85% konsumentów dokonujących zakupów w sklepach Chata Polska wyraziło przekonanie, że nowe elementy aranżacji przygotowane przez franszyzodawcę (oferta asortymentowa, jej prezentacja w sali sprzedażowej, klimat miejsca sprzedaży, profesjonalna obsługa przez sprzedawców) pozytywnie wpływają na komfort zakupów i zachęcają do ponownego odwiedzenia sklepu. Tym samym sprzyjają budowaniu lojalności klienta do miejsca zakupów FMCG.
Sieci należące do LD Holding SA (Delikatesy Centrum, Eurocash, Polska Sieć Handlowa eLDe)	W 2011 r. rozpoczęto proces restrukturyzacji spółek franszyzowych LD Holding SA, który ma zwiększyć konkurencyjność poszczególnych sieci poprzez kreowanie korzystnych warunków współpracy z partnerami biznesowymi. Działania obejmują m.in.: <ul style="list-style-type: none"> – podniesienie sprawności funkcjonowania zaplecza dystrybucyjno-logistycznego; – wprowadzenie spójności w zarządzaniu (unifikacja umów handlowych); – prowadzenie transparentnej współpracy z partnerami biznesowymi (producenci, dostawcy, sklepy); – ujednoczenie oprogramowania dla sklepów; – cykliczne szkolenia; – wsparcie sklepów w zwiększaniu obrotów (system bonusów).
Sieć Milea należąca do Detal Koncept Sp. z o.o.	Prace franszyzodawców koncentrują się nad doskonaleniem form wsparcia dla franszyzobiorców. W ramach tych działań: <ul style="list-style-type: none"> – usprawniono system zarządzania sklepem, w tym asortymentem; – wprowadzono informatyczny program REGO, który pozwolił na sprawne zarządzanie asortymentem w sklepie; – każdy franszyzobiorca otrzymał planogramy dla ważniejszych kategorii produktów; – wprowadzono „Podręcznik Milea”, w którym zawarte są instrukcje, procedury i standardy ułatwiające franszyzobiorcom zarządzanie procesami zakupu i sprzedaży; – udoskonalono moduł automatycznych zamówień towarów; – trwają prace nad usprawnieniem komunikacji z partnerami biznesowymi; – trwają prace nad poprawą warunków dostaw towarów i podniesieniem jakości współpracy z dystrybutorami; – zintensyfikowano działania marketingowe i promocyjne sieci.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Sieci franszyzowe* (2011: 4–9).

Dla dalszych procesów pionowej integracji polskich firm handlowych i budowy relacji z partnerami biznesowymi w kanałach dystrybucji FMCG istotne znaczenie ma sfinalizowane w grudniu 2011 r. przejęcie przez Eurocash Cash and Carry od Emperia Holding SA firmy Tradis Grupa Dystrybucyjna, obejmującej: Tradis Sp. z o.o., DEF Sp. z o.o., Ambra Sp. z o.o., Detal Koncept Sp. z o.o., Euro Sklep SA, Drogerie Koliber Sp. z o.o., Partnerski Serwis Detaliczny SA, Gama Serwis Sp. z o.o., Lewiatan Holding SA oraz pozostałe spółki PSH Lewiatan, gdzie Emperia Holding SA ma udziały. Powstała grupa hurtowo-handlowa z około 17% udziałem w rynku i z obrotami w granicach 14 mld zł, która może konkurować z największymi i dynamicznie rozwijającymi się sieciami hipermarketów, supermarketów i sklepów dyskontowych (Eurocash 2012). Eurocash SA Group, dysponując obecnie rozwiniętą i sprawną dystrybucją serwisową oraz hurtowniami *cash and carry*, może uzyskiwać korzystne warunki zakupowe, które wraz z osiągniętą synergią kosztową może przekazać – jako realne korzyści – firmom detalicznym, zarówno niezależnym, jak i funkcjonującym w ramach różnych sieci franszysowych. Konkurencyjność Eurocash SA Group na rynku zależy będzie m.in. od skuteczności negocjacji z producentami, sprawności i efektywności rozwijania poszczególnych modeli sieci należących do Grupy oraz wypracowania atrakcyjnych warunków zakupu towarów dla sklepów niezależnych i skuteczności w ich konsolidacji.

Udział zagranicznych przedsiębiorstw handlowych w podnoszeniu konkurencyjności małych niezależnych firm detalicznych

Ważnym etapem przemian w tradycyjnych długich kanałach dystrybucji FMCG jest włączanie się zagranicznych przedsiębiorstw handlowych w podnoszenie konkurencyjności małych firm detalicznych i konsolidację niezależnych kupców. Szczególnie dużą aktywność obserwuje się ze strony hurtowni *cash and carry*, należących do Makro Cash and Carry Polska oraz Eurocash SA Group, które w zacieśnianiu relacji z dostawcami i odbiorcami towarów upatrują możliwości wzmocnienia swojej pozycji na rynku. Potwierdzają to wyniki badania przeprowadzonego w połowie 2011 r. przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur. Producenci i firmy detaliczne pozytywnie oceniają współpracę z hurtowniami *cash and carry* (Współpraca 2011):

- 60% przedstawicieli małych firm detalicznych uznało, że ich współpraca z hurtowniami *cash and carry* ma partnerski charakter. Kupujący w hurtowniach *cash and carry* wskazują na możliwość zakupu towarów po niskich cenach i stworzenia oferty asortymentowej oryginalnej, wyróżniającej się na rynku. Za ważny czynnik przemawiający za współpracą z hurtowniami *cash and carry* uznano pewność zaopatrzenia i pełną, przejrzystą informację o produktach i promocjach oraz liczne promocje o charakterze ekonomicznym;
- Producenci, szczególnie małe firmy, za najbardziej istotne cechy ich relacji z hurtowniami *cash and carry* uznali: zaufanie (66%), przejrzystość kontaktów (50%), prace nad wspólną marką (50%). Dla małych producentów współpraca z hurtowniami *cash and carry* jest dodatkowym kanałem dystrybucji, pozwalającym „dotrzeć” z ofertą asortymentową do małych niezależnych sklepów, które są kluczowym odbiorcą ich produktów. Wysoko ocenione zostało też wsparcie informacyjne o potrzebach konsumentów, a także otrzymywana pomoc

w zakresie merchandisingu, w tym szkolenia. Czynniki te są istotne również dla średniej wielkości firm produkcyjnych, a nawet dużych, gdyż hurtownie *cash and carry* uznali oni za znaczący kanał dystrybucji wspomagający producenta w kształtowaniu wizerunku jego produktów, a podejmowane w hurtowniach *cash and carry* akcje promocyjne pozwalają producentowi dynamizować sprzedaż swoich towarów.

Makro Cash and Carry Polska uruchomiło Program Doradztwa dla Handlu Detalicznego, który polega na kompleksowej pomocy małym firmom detalicznym w zakresie wdrażania i stosowania najnowocześniejszych rozwiązań biznesowych (Grupa Metro 2010). Przejawem kreowania przez hurt *cash and carry* nowych relacji z firmami detalicznymi jest:

- uruchomiony wzorcowy sklep „Wygodny sklep”. Jest to miejsce szkoleń oraz prezentacji nowych koncepcji asortymentowych. Program doradztwa obejmuje: planowanie układu sklepu, rozmieszczenie urządzeń i regałów, usytuowanie grup towarowych, zaplanowanie asortymentu oraz jego ustawienie w ramach danej grupy towarowej. Celem projektu jest zwiększenie konkurencyjności małych firm detalicznych poprzez pomoc w uporządkowaniu asortymentu, optymalnym zagospodarowaniu sali sprzedażowej, stworzeniu odpowiedniego wizerunku sklepu;
- uruchomienie platformy internetowej, na bazie której właściciele sklepów mogą rozwijać sprzedaż przez Internet (Nowe sposoby 2012);
- szkolenia dla małych niezależnych firm detalicznych uruchomione przez Makro Cash and Carry w ramach ogólnopolskiego projektu „Idealny Biznes” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W ramach tego szkolenia w 2010 r. ponad 4000 osób (1600 z sektora handlu detalicznego i 2533 z sektora HoReCa) zdobyło profesjonalną wiedzę z zakresu roli merchandisingu, polityki cen, obsługi klienta, logistyki i magazynowania, poszukiwania funduszy unijnych dla wsparcia instytucji w branży gastronomicznej, a także BHP i udzielania pierwszej pomocy.

Nowym projektem Makro Cash and Carry Polska w budowaniu relacji z odbiorcami towarów jest sieć franszyzowa Odido, będąca odmianą tzw. miękkiej franszyzy, która pozwala małym firmom detalicznym zachować swobodę w zarządzaniu firmą, przy dużym wsparciu marketingowym (pomoc w zakresie wizualizacji zewnętrznej i wewnętrznej, optymalizacja oferty asortymentowej) ze strony Makro Cash and Carry Polska (Krężlewicz 2011).

Z kolei Eurocash SA Group kreuje model biznesowy współpracy z odbiorcami towarów, który polega na (Teleżyńska 2011):

- oferowaniu pomocy w optymalizowaniu oferty asortymentowej i gospodarki zapasami towarów;
- oferowaniu niskich cen;
- umożliwieniu klientom zakupów produktów na sztuki, a nie tylko w całych opakowaniach zbiorczych, bez konieczności magazynowania nadmiernej ilości towaru;
- wprowadzaniu innowacji w obsłudze klientów, takich jak projekt samoskanowania i samofakturowania, umożliwiające klientom należącym do sieci „abc” szybszą i wygodniejszą obsługę przy kasie;

- udzielaniu wsparcia marketingowego i organizacyjno-doradczego klientom, szczególnie handlowcom zrzeszonym w sieci „abc” (rabaty od obrotu, gazetki reklamowe, promocje cenowe, gadżety reklamowe, pomoc w wizualizacji wewnętrznej i zewnętrznej sklepu itp.).

Przedstawione nowe formy budowania relacji pomiędzy największymi firmami hurtowymi w Polsce a małymi firmami detalicznymi, poprzez wsparcie informacyjne, doradcze, a nawet finansowe (bezpłatne szkolenia, włączenie do wspólnych łańcuchów dostaw poprzez kreowanie nowych sieci franszyzowych) są przejmowane również przez sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych. Ich ekspansja kieruje się obecnie na rynki średniej wielkości i małych miast, a także na tereny wiejskie, gdzie potrzebne są mniejsze formaty sklepów. Dotychczasowe sieci supermarketów i hipermarketów zaczynają rozwijać sieci sklepów o mniejszej powierzchni, które kreowane są z istniejących zasobów, tj. dotychczasowych niezależnych firm detalicznych oraz małych lokalnie działających sieci. Następuje zatem proces konsolidacji krajowych firm detalicznych przez zagraniczne sieci handlowe. Perspektywicznie przyniesie to zmiany w strukturze podmiotowej i organizacyjnej handlu w Polsce. Konkurencja niezależnych małych firm detalicznych będzie tracić na znaczeniu na rzecz konkurencji między sieciami handlowymi. Otwiera to w Polsce kolejny etap relacji między dostawcami i odbiorcami towarów na rynku FMCG.

| Podsumowanie i wnioski

- Przeprowadzone analizy pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie postawionych hipotez badawczych. Działalność zagranicznych sieci handlowych w Polsce zmieniła zasadniczo realia konkurowania w handlu, przyspieszyła zmiany w organizacji i zarządzaniu firmą w grupie krajowych przedsiębiorstw handlowych, zmieniła relacje między producentami i przedsiębiorstwami handlowymi w kanałach dystrybucji FMCG.
- Sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych mają dominującą pozycję w relacjach z dostawcami i wprowadzają strategie, które potęgują ich siłę rynkową. Polegają one na rozwijaniu obok sieci supermarketów i hipermarketów również sieci małych formatów, tworzonych z krajowych przedsiębiorstw detalicznych, oraz kreowaniu produktów pod marką własną, które wprawdzie przyczyniają się do poprawy relacji z dostawcami towarów, ale przede wszystkim są ukierunkowane na kształtowanie pozytywnego wizerunku zagranicznej sieci handlowej.
- Konkurencja ze strony zagranicznych sieci handlowych przyspieszyła procesy integracji wśród krajowych firm handlowych. Dzięki integracji zasobów i umiejętności oraz centralizacji funkcji zarządczych i marketingowych w integrujących się krajowych przedsiębiorstwach handlowych następuje poprawa ich pozycji wobec dostawców towarów oraz pojawiają się możliwości uzyskiwania synergicznych efektów, które nie są dostępne dla niezależnych firm handlowych.
- Rośnie znaczenie hurtu jako ogniwa integrującego handel detaliczny. Odnosi się to zarówno do zagranicznych sieci *cash and carry*, jak i krajowych firm hurtowych. Powstające zinte-

growane pionowo przedsiębiorstwa handlowe są wyrazem nowego etapu współpracy firm hurtowych i detalicznych, ale także kształtowania relacji firm handlowych z dostawcami towarów, opartych na tym, że dostawcy i odbiorcy towarów ściśle współpracują ze sobą, tj. wspólnie identyfikują rynek i przygotowują strategię działania i uczestniczą w jej realizacji. Konkurencja w handlu zmierza w kierunku konkurowania między poszczególnymi łańcuchami dostaw.

- Podejmowane przez firmy handlowe działania z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu mogą mieć pozytywny wpływ na relacje pomiędzy partnerami biznesowymi, pod warunkiem, że nie będą ukierunkowane wyłącznie na uzyskanie szybkich efektów wizerunkowych.

B i b l i o g r a f i a

Borusiak B. (2012) CSR w działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce – deklaracje a rzeczywistość. *Handel Wewnętrzny*, styczeń–luty, s. 22–29.

Borusiak B. (2008) *Modele wzrostu przedsiębiorstw handlu detalicznego*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Ciechomski W. (2010) *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacje dla strategii konkurowania przedsiębiorstw handlowych*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Dajczak K., Stój A. (2009) Franchising – formą współpracy dwóch przedsiębiorstw. W: Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T. (red.), *Wspólna Europa. Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 199–208.

Dworzecki Z. (2003) Strategiczne sieci przedsiębiorstw. W: Skowronek-Mielczarek A. (red.), *Przedsiębiorstwo – Przedsiębiorczość – Rynek*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 221–235.

Eurocash ostatecznie przejął Tradis (2012) *Wiadomości Handlowe*, nr 1, s. 18.

Freeman R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Grupa Metro wydała milion euro na edukację (2010) *Wiadomości Handlowe*, nr 11, s. 45.

Gulski B. (2009) *Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstw z udziałem innych podmiotów*. W: Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T. (red.), *Wspólna Europa. Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarczej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 227–235.

Handel wewnętrzny w Polsce 1989–2009 (2009) Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, s. 110–115.

Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (2011) *Raport z badania nt. Współpraca różnych grup przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw (ze szczególnym uwzględnieniem małych i dużych przedsiębiorstw)*, U. Kłosiewicz-Górecka (red.), Opracowanie wykonane na zlecenie Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.

Kowalska K. (2012) *Rozwój polskich sieci detalicznych jako sposób ograniczania siły rynkowej międzynarodowych korporacji handlowych*. Warszawa: Difin, s. 146–157.

Krężlewicz A. (2011) Odido z zakupami przez Internet? *Wiadomości Handlowe*, nr 5.

Krężlewicz-Terlecka A. (2012) Sieci i producenci poszukują kompromisu w sprawie opłat dodatkowych. *Wiadomości Handlowe*, nr 1, s. 42.

Morgan R., Hunt S.D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, s. 22.

Nowacki R. (red.) (2011) *Partnerstwo a konkurencyjność przedsiębiorstw usługowych*. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (maszynopis), s. 30–55.

Nowe sposoby wspierania detalistów (2012) *Wiadomości Handlowe*, nr 1, s. 20.

Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji (2012) *Propozycja zmiany art. 15 ust. 1 pkt 4 ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji*. Warszawa: Polska Organizacja Handlu i Dystrybucji, s. 4.

Raporty. Handel wewnętrzny w Polsce 2006–2011 (2011) Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.

Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2004 r. (2005) Warszawa: Ministerstwo Gospodarki i Pracy. Departament Przedsiębiorczości

Raport o stanie handlu wewnętrznego (2001) Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, s. 109.

Raport o stanie handlu wewnętrznego w Polsce w roku 1995 (1996) Warszawa: Ministerstwo Przemysłu i Handlu.

Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej (2010) Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.

Sieci franczyzowe (2011) *Handlowiec*, listopad/grudzień, s. 4–9.

Sławińska M. (2008) *Kompendium wiedzy o handlu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Śmigielska G. (2007) *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, s. 53.

Tajer Sł. (2009) *Zmiany w handlu hurtowym*. W: U. Kłosiewicz-Górecka (red.), *Handel wewnętrzny w Polsce 1989–2009*. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, s. 158–179.

Teleżyńska K. (2011) Czego oczekują od hurtowni handlowcy? *Poradnik Handlowca*, nr 12, s. 34–35.

Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, Dz.U. z 1993 r. Nr 47, poz. 211.

Wiśniewski J. (2011) Lokalne marki muszą być na półce, *Detal Dzisiaj*, nr 9–10, s. 30.

Współpraca różnych grup przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw, ze szczególnym uwzględnieniem małych i dużych przedsiębiorstw (2011) Kłosiewicz-Górecka U. (red.), *Opracowanie wykonane na*

zlecenie Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji. Warszawa: Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur.

Ziółkowska-Berman M. (2009) Powiązania franszyzowe jako forma kooperacji przedsiębiorstw w Polsce i świecie. W: Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T. (red.), *Wspólna Europa. Partnerstwo przedsiębiorstw jako czynnik ograniczania ryzyka działalności gospodarcze*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 353–362.