

Model łańcucha dostaw zdominowanego przez sieci detaliczne

Supply chain model dominated by retail networks

Coraz częściej wskazuje się na znaczenie zjawiska dominacji w łańcuchach dostaw. Trzeba szukać podstaw teoretycznych do badania tego problemu. Dla analizy europejskich żywnościowych łańcuchów dostaw zdominowanych przez sieci detaliczne można wykorzystać dorobek *industrial economics*. Analiza wskazuje, iż zdominowanie dostawców w tych łańcuchach umożliwia budowę cenowych barier wejścia. Tworzony jest więc rynek kontestowany. Rozpoznanie rodzaju rynku może być podstawą do działań ograniczających dominację.

Słowa kluczowe:

łańcuchy dostaw, dominacja, modele.

There is a tendency to emphasize the importance of the phenomenon of domination in supply chains. The problem need to be discussed and there is also a need for us to look for the theoretical basis of the problem. The output of industrial economics may be helpful for the analysis of the European food supply chains, which are dominated by retail networks. The analysis indicates, that the fact, that the suppliers in this chains are dominated enables to build the prices barriers to entry. So there is created a contestable market. The identification of the type of market may be the basis for actions to limit the domination.

Key words:

supply chains, domination, models.

Wprowadzenie

Media wciąż przynoszą informacje świadczące o wyzysku ze strony wielkich korporacji w łańcuchach dostaw korzystających z taniej pracy — przede wszystkim w Azji Południowo-Wschodniej. W łańcuchach dostaw sięgających poza kraje rozwinięte firmy dominujące wymuszają — z reguły pośrednio — niskie płace i niehumanitarne warunki pracy. Te skutki offshoringu są powszechnie znane. Mniej uwagi poświęca się innym — mniej rażącym — przypadkom wykorzystywania pozycji dominującej w łańcuchach dostaw. A przecież one występują i mają duży wpływ na gospodarkę. Trzeba więc się nimi zajmować. Być może te wszystkie zjawiska mają wspólne cechy lub korzenie i być może powodują podobne skutki. W tym opracowaniu podjęto kwestię dominacji sieci detalicznych nad dostawcami w żywnościowych łańcuchach dostaw na rynkach europejskich. Jest to wycinek czegoś, co można nazwać „czarną stroną” łańcucha dostaw.

Wydawać by się mogło, że to po prostu nasilająca się konkurencja zmusza liderów łańcuchów dostaw do zachowań nieetycznych (Gołaszewska-Kaczan,

2011, s. 147–162). Można by tu po prostu stwierdzić, iż liderzy muszą w istniejących warunkach (przy dominującej konkurencji cenowej) wykorzystywać swoją przewagę wobec pozostałych uczestników łańcucha. Przy takim podejściu naganne z moralnego punktu widzenia i niekiedy nawet bezprawne działania wyjaśnia się na poziomie mikro i w odniesieniu do rynku. W tym opracowaniu przyjęto inny sposób wyjaśniania, znacznie szerszy. Jego podstawą jest odniesienie się do branży i założenie o współzależności zachowań przedsiębiorstw w branży. Sformułowany dalej model wykorzystuje więc dorobek *industrial economics*, w tym pojęcie barier wejścia i koncepcję polityki *limit pricing*.

Celem opracowania jest zbudowanie modelu dominacji w łańcuchach dostaw. Rozważania są prowadzone na przykładzie żywnościowych łańcuchów dostaw B2B w Europie, zdominowanych przez sieci detaliczne. Najpierw jednak:

- przywołane zostaną zasadnicze podstawy teoretyczne takiego modelu,
- opisane zostaną nieuczciwe praktyki i ich skutki,
- sformułowane zostaną pytania badawcze.

Odpowiedzią na pytania badawcze będzie wspomniany model.

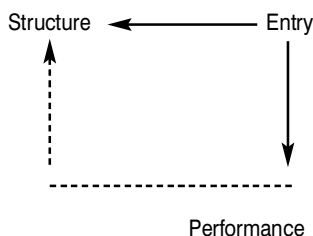
Podstawy teoretyczne

Przed wszystkim trzeba wskazać na teorię dominacji przedsiębiorstwa F. Perroux. Podstawowym elementem tej teorii jest władza (siła). Granice instytucjonalne i organizacyjne między przedsiębiorstwami, rynkiem i gospodarstwami domowymi kształtuje maksymalizacja władzy albo inaczej siły (Noga, 2009, s. 172). Władza bierze się nie tylko z typu rynku i z udziału w rynku, z zasobów czy kompetencji, ale przede wszystkim z różnych efektów wpływu, pociągania, dominacji i absorpcji (Noga, 2009, s. 172). Teoria dominacji przedsiębiorstwa pozostaje w sprzeczności z wieloma powszechnie akceptowanymi teoriami. Oczywiście poszczególne przedsiębiorstwa pragną mieć jak najwięcej władzy. Oznacza to jednak, iż jedne dominują, a inne pozostają w dominacji.

Jak już wspomniano, do podstaw teoretycznych omawianych zjawisk należy dorobek *industrial organization*, ze szczególnym uwzględnieniem kategorii barier wejścia i polityki *limit pricing*. Oznacza to odwołanie się do paradygmatu J. Baina (ang. *Structure — Behaviour — Performance*) oraz modelu branży M.E. Portera (model pięciu sił). Paradygmat J. Baina „Struktura — Zachowanie — Rentowność” jest wykorzystywany do budowy modeli branż (zachowanie oznacza tu przede wszystkim sposoby konkurowania). Jednym z modeli jest S-Z-R — struktura rynku kształtuje zachowania, a te (czasami razem ze strukturą) kształtują rentowność. Przyjmujemy, że firmy w danej branży mogą przeciwdziałać wejściom (budować bariery wejścia) stosując politykę *limit pricing*, czyli utrzymując ceny na poziomie, który istniałby w wolnokonkurencyjnych warunkach rynkowych. W odniesieniu do paradygmatu J. Baina oznacza to akceptację układu zależności przedstawionego na rysunku 1. Natomiast w modelu branży M.E. Portera interesują nas głównie relacje sił przetargowych dostawców, odbiorców i producentów substytutów.

Rysunek 1

Model rynku kontestowalnego



Źródło: Shepherd, W.G. (1990). *The Economics of Industrial Organization*. Prentice-Hall International Inc., 9 (zachowano celowo pojęcia w języku angielskim, ponieważ tłumaczenie z trudem oddaje istotę tego modelu).

Tak więc, punktem wyjścia jest model rynku kontestowalnego (rys. 1). To bariery wejścia (ang. *Entry*) kształtują strukturę (ang. *Structure*) i rentowność (ang. *Performance*). Na rynku kontestowalnym działają oligopole, które — jak już wskazano — zaniżają ceny. Przyczyną takiego zachowania są niskie bariery wejścia. Gdyby oligopoliści wykorzystali swą władzę i podnieśli ceny, nastąpiłyby wejścia, a zyski by znikły. Tak więc, model rynku kontestowalnego i pojęcie władzy ekonomicznej to podstawy modelu opisywanego w tym artykule.

W modelu rynku kontestowalnego przedstawionym na rysunku 1 brak jednego z elementów paradygmatu S-Z-R: zachowań. Jest on jednak niezbędny dla odpowiedzi na postawione w tym artykule pytania. To właśnie zachowania sieci detalicznych działających w oligopolu wyjaśniają ich sposób na zyski.

Nieuczciwe praktyki i ich skutki

W *Zielonej Księdze w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w łańcuchu dostaw produktów spożywczych i niespożywczych między przedsiębiorstwami* (dalej: *Zielona Księga*) wymieniono następujące rodzaje stosowanych w praktyce nieuczciwych praktyk handlowych (Komisja Europejska, 2013):

- wieloznaczne warunki umowne,
- brak pisemnej umowy,
- zmiany umowy z mocą wsteczną,
- nieuczciwe przeniesienie ryzyka handlowego,
- nieuczciwe wykorzystanie informacji,
- nieuczciwe rozwiązanie stosunku handlowego,
- terytorialne ograniczenia dostaw.

Nieuczciwe praktyki w największym stopniu dotykają małe i średnie przedsiębiorstwa. W tejże *Zielonej Księdze* wskazano na główne skutki tych praktyk:

- zakłócenia na rynku i osłabienie konkurencyjności całego łańcucha dostaw,
- pośrednicy/zakłady przetwórstwa żywności/detaliszi zawężają marżę producentów rolnych,
- szkodliwy wpływ na gospodarkę unijną, a zwłaszcza na łańcuch dostaw B2B produktów spożywczych i niespożywczych, na zdolność przedsiębiorstw, w tym MiŚP, do inwestycji i innowacji (brak pewności i ograniczenie przychodów), niekorzystny wpływ na transgraniczną wymianę handlową — MiŚP obawiają się działać w krajach o nieznanym prawie (Komisja Europejska, 2013).

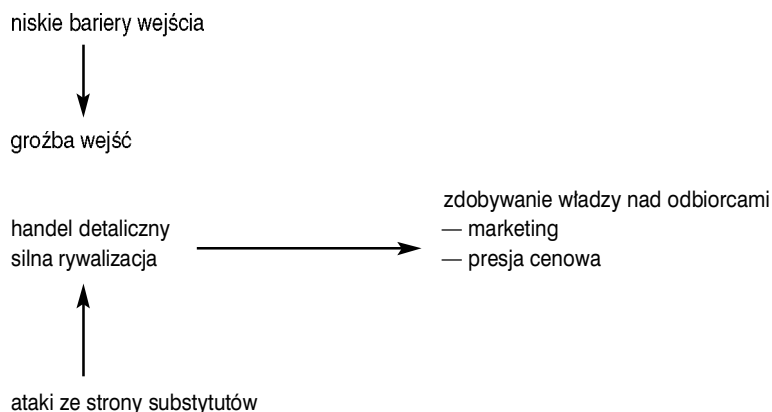
Model łańcucha zdominowanego

Dalsze rozważania sprowadzają się do szukania odpowiedzi na dwa pytania:

- 1) W jaki sposób handel detaliczny, będący prostą —

Rysunek 2

Prawa strona modelu branży M.E. Portera



Źródło: opracowanie własne na podstawie modelu branży M.E. Portera (Porter, M.E. (1992).

niewymagającą szczególnych kompetencji — działalnością, przejął kontrolę nad łańcuchami dostaw w branży żywnościowej?

2) Dlaczego handel detaliczny tak powszechnie stosuje nieuczciwe praktyki?

Zjawiska te są dobrze znane. Często są one przedmiotem dyskusji. Przytacza się wiele przykładów dowodzących złego, zawodnego rynku. Dziennikarze podają dziesiątki dziwnych cen (np. kilogram jabłek u producenta na Mazowszu kosztuje 40 gr, a w Warszawie 4 zł). Wspomniana *Zielona Księga* informuje między innymi, iż udział ceny producenta mleka UHT w cenie detalicznej wynosił w 2009 roku 26%. Biorąc pod uwagę różne źródła, należy przyjąć, że udział ceny producenta w cenach towarów w supermarketach rzadko przekracza 30%. Tu rodzi się dodatkowe pytanie: jak to jest możliwe na rynku UE?

Pierwsze pytanie trzeba postawić w kontekście wygłaszanych powszechnie w przeszłości poglądów, iż handel detaliczny to sektor o niskich barierach wejścia. W historii życia gospodarczego można znaleźć wiele opisów gwałtownego wzrostu liczby sklepów w okresach bessy i kryzysów. Zjawisko to tłumaczono właśnie niskimi barierami wejścia.

Aby uzasadnić tezę, iż dominacja nad dostawcami jest podstawą budowy barier wejścia w branży handlu detalicznego (barier w postaci niskich cen i wysokich kosztów marketingowych), należy najpierw przeanalizować prawą stronę modelu branży M.E. Portera (rys. 2). Jeśli pominie się cenowe bariery wejścia, to handel dominuje jedynie nad odbiorcami. Występuje silna presja cenowa, która może prowadzić nawet do celowego obniżania jakości. Aby przebić rywali i zwiększyć sprzedaż, handel wymusza na dostawcach obniżkę zarówno cen, jak i jakości. Detal utrzymuje pewien poziom dominacji nad klientami dzięki intensywnemu oddziaływaniu marketingu i pobudzaniu powszechnej dziś w handlu i produkcji presji ceno-

wej. Branża handlu detalicznego jest słabo uodporniona na wejścia i ataki producentów substytutów (w tym przypadku innych niezależnych form handlu). Właśnie tak przedstawiałaby się opisywana branża, gdyby nie polityka *limit pricing* (rys. 2).

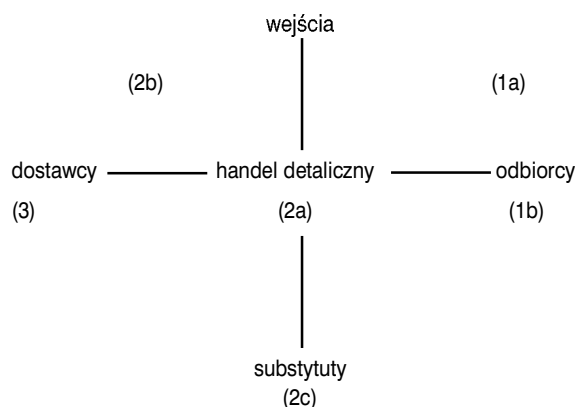
Model kompletny (prawa i lewa strona na rysunku 3) wyjaśnia zjawisko dominacji. Handel detaliczny stosuje politykę *limit pricing* i utrzymuje niskie marże (rynek kontestowalny). Dzięki temu:

- zapobiega wejściom,
- odstrasza substytuty.

Zostało więc wykazane, iż dominacja nad dostawcami jest podstawą budowy barier wejścia do branży handlu detalicznego (quasi-marże są pobierane nie tylko od dostawców, ale powstają także w wyniku utrzymywania płac na bardzo niskim poziomie). Jak się wydaje, model dominacji handlu detalicznego może być pomocny dla ochrony rynku europejskiego i umacniania konkurencji.

Rysunek 3

Dominacja nad dostawcami i odbiorcami podstawą budowy barier wejścia



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem modelu branży M.E. Portera.

Tak więc omawiany model można sprowadzić do sześciu zjawisk:

- 1a) wysokie koszty marketingu budują bariery wejścia,
- 1b) intensywny marketing daje władzę nad odbiorcami,
- 2a) w branży występuje silna konkurencja cenowa,
- 2b) *limit pricing* tworzy bariery wejścia,
- 2c) niskie ceny odstraszaają oferentów usług substytucyjnych,
- 3) dostawcy (producenci) akceptują niskie ceny i nieuczciwe praktyki.

Zakończenie

Treści zawarte w tym artykule każą odrzucić idylliczne opisy łańcuchów dostaw. Zjawiska negatywne dotyczą nie tylko Azji, Afryki i Ameryki Łacińskiej, ale i krajów rozwiniętych, w tym krajów UE. Należy je więc opisywać i wyjaśniać. Trzeba szukać właściwej racji opisywanych tu następstw. Wyjaśnianie nie jest niezawodnym sposobem rozumowania. Niemniej to opracowanie dowodzi, iż istniejący dorobek teoretyczny może wnieść wiele pewnych lub wysoce prawdopodobnych elementów modelu.

Literatura

- Golaszewska-Kaczan, U. (2011). *Problemy etyczne w łańcuchu dostaw*. Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH, (32). Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej.
- Ciesielski, M., Zimniewicz, Sz. (2005). Partnerstwo i dominacja. *Gospodarka Materialowa i Logistyka* (4).
- Komisja Europejska. (2013). *Zielona Księga w sprawie nieuczciwych praktyk handlowych w łańcuchach dostaw produktów spożywczych i nie-spożywczych między przedsiębiorstwami*. Bruksela 31.01.2013, COM (2013) 37 final.
- Noga, A. (2009). *Teorie przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Porter, M.E. (1992). *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE.
- Shepherd, W.G. (1990). *The Economics of Industrial Organization*. Prentice-Hall International Inc., 9.

W tym opracowaniu nie podjęto analizy wszystkich zachowań dostawców. Jest oczywiste, iż niektórzy dostawcy nie są ofiarami nieuczciwych praktyk. Przed dominacją handlu detalicznego chroni silna marka, duża przewaga technologiczna i zdolność do integracji wprzód. Sensownym tłumaczeniem bierności wielu dostawców jest to, iż bariery wejścia do ich branż są niskie i trudno je zwiększać. Skoro mówimy tu o łańcuchach dostaw, to trzeba oczywiście w przyszłości rozszerzyć analizę i rozważania o kolejne ogniwa, być może dalej niż na rynki i branże dostawców.

Nadto powstaje pytanie: czy stosując takie podejście można zbudować modele globalnych łańcuchów dostaw, w tym łańcuchów opierających się na dominacji wielkich korporacji nad producentami na świecie (Ciesielski, Zimniewicz, 2005). Można by tu zacząć od pytań:

- Na ile taki model byłby podobny do tu prezentowanego?
- Jakich podstaw teoretycznych wymaga?
- Czy byłby przydatny w procesie ochrony rynku i wolnej konkurencji?
- To ostatnie pytanie jest oczywiście kwestią kluczową.



www.pwe.com.pl

We współczesnych gospodarkach rosnące skomplikowanie produkcji sprawia, że coraz większego znaczenia nabierają procesy logistyczne. Autorzy skupili więc uwagę na: znaczeniu i celach logistyki; procesach logistycznych i infrastrukturze transportowej; logistyce zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji; łańcuchu logistycznym; analizie efektywności systemów logistycznych; komputerowym wspomaganii systemów logistycznych; projektowaniu systemów logistycznych.

Książkę uzupełnia słownik ważniejszych terminów.