

Koszty transakcyjne jako determinanta wyboru modelu dystrybucji opartego o marketing wielopoziomowy

Ireneusz Kozera¹

Wstęp

Szacunkowa wartość światowych systemów sprzedaży bezpośredniej (DS) oraz marketingu sieciowego (MLM) wyniosła w 2016 roku niecałe 183 mld dolarów. Ponadto faktem jest wzrost sprzedaży w tych formach dystrybucji względem lat poprzednich (np. do roku 2015 wynosi 2%, natomiast do roku 2013 wynosi ponad 14%). W Polsce wartość tego rynku za 2016 rok szacuje się na ponad 3 mld zł [<https://pssb.pl/industry-information/coraz-lepsze-wyniki-sprzedazy-bezposredniej-na-swiecie-i-w-europie>].

Dla porównania – wartość całego rynku muzycznego w Polsce to niecałe 250 mln zł. Porównanie z branżą muzyczną jest celowe – ze względu na fakt, iż w powszechnym mniemaniu jest to jedna z branż – kumulujących znaczne aktywa, a dodatkowo, rozwojowi tej branży sprzyja rozwój technologiczny, polegający na rozwoju dystrybucji produktów w formacie cyfrowym.

Powstają zatem pytania – co takiego jest w branży DS/MLM, że przyciągają większe pieniądze, niż przemysł muzyczny. Co powoduje, że branża ta stała się alternatywną formą biznesu dla ok. 1 mln ludzi w Polsce oraz ok. 107 mln na świecie. Wartość i skala tego zjawiska oraz tendencje wskazujące na ciągły jego rozwój – zachęcają do bliższej analizy pod kątem naukowym.

Celem niniejszego artykułu jest dyskusja nad przyczynami i perspektywami rozwoju branży DS/MLM z punktu widzenia mechanizmów typowych dla Nowej Ekonomii Instytucjonalnej (NEI), ze szczególnym uwzględnieniem teorii Kosztów Transakcyjnych (KT) – jako czynnika determinującego wybór tej formy wprowadzania produktu na rynek przez szerokie spektrum producentów.

Sprzedaż bezpośrednia oraz marketing sieciowy jako narzędzia wymiany gospodarczej

Każda jednostka stara się zatrudnić swój kapitał, aby jego produkt osiągnął jak największą wartość. Nikt nie zamierza dbać o interes ogółu ani nie wie, w jakim stopniu przyczynia się do jego osiągnięcia. Celem każdego jest wyłącznie własne bezpieczeństwo i własny zysk. A jednak wszyscy kierowani są niewidzialną ręką, która skłania ich

¹ Mgr inż. Ireneusz Kozera, Dyrektor Generalny The Quality of Life Ireneusz Kozera; e-mail: ireneusz.kozera@tql.pl

do dbałości o cel, niebędący częścią ich zamierzeń. Dążąc do osiągnięcia własnych celów, jednostka często działa na rzecz celu społeczeństwa bardziej skutecznie, niż gdyby rzeczywiście chciała go osiągnąć [Samuelson, Marks 2009: 443].

Powyższe stwierdzenie Adama Smitha stanowi znakomity punkt wyjścia do refleksji nad wyborem bezpośrednich form wymiany handlowej w gospodarce, jako alternatywy dla tradycyjnych form dystrybucji. Smith zauważa, że w procesie wymiany istotne są kwestie związane z osiąganiem własnych celów przez uczestników tego procesu. Dbając o własne interesy, jednocześnie powinni oni się przyczyniać do dobra ogółu i troski o wspólny interes, choć można założyć, że odbywa się to nieświadomie.

Takie zjawisko zachodzi niemal idealnie w modelach sprzedaży bezpośredniej oraz marketingu sieciowego. Uczestnicy tego procesu osiągają swoje cele gospodarcze zawsze w symbiozie z producentem, którego reprezentują. Model ten ponadto zakłada, że dystrybutorzy są jednocześnie użytkownikami dóbr, których dystrybucję rozwijają. Poza bezdyskusyjnym i niespotykanym w innych modelach skróceniem łańcucha dostaw następuje znaczące wzmocnienie mechanizmów promocyjnych, przez indywidualną rekomendację oraz skrócenie ścieżki informacji zwrotnej od klienta, poprzez bezpośredni kontakt. Wszystko to decyduje o synergii procesu wymiany handlowej, co w konsekwencji prowadzi do maksymalizacji efektywności ekonomicznej całego procesu dla wszystkich jego uczestników. Optymalizacja efektywności ekonomicznej dotyczy zarówno producenta, jak i wszystkich uczestników łańcucha dystrybucji. Zgodnie zatem z twierdzeniem A. Smitha, poprzez troskę o własne cele, każdy z uczestników procesu zadba o osiąganie celu ogółu i wspólny sukces.

Sprzedaż bezpośrednia to oferowanie towarów i usług bezpośrednio konsumentom, na zasadach kontaktów indywidualnych, zazwyczaj w domu klienta, miejscu pracy lub w innych miejscach, poza stałymi punktami sprzedaży detalicznej. Jest formą sprzedaży detalicznej poza siecią sklepową. Sprzedaż bezpośrednia wymaga osobistej prezentacji produktu. Przedsiębiorstwa sprzedaży bezpośredniej mogą prowadzić działalność, wykorzystując różne formy organizacyjne:

- jednopoziomową, w której rekrutacją i szkoleniem dystrybutorów zajmują się menedżerowie zatrudnieni i wyznaczeni przez firmę, a dystrybutorami są agenci lub przedstawiciele handlowi,
- wielopoziomową (sieciową), gdzie za rekrutację, szkolenie i motywowanie sprzedawców odpowiadają liderzy sieci. Wynagrodzenie tych sprzedawców odzwierciedla zarówno wyniki ich własnej sprzedaży, jak i wartość transakcji sfinalizowanych przez sieć podlegających im niezależnych sprzedawców, którą stworzyli rekrutując i szkoląc te osoby [<https://pssb.pl/sprzedaz-bezposrednia/czym-jest-sprzedaz-bezposrednia>].

Jak wynika z powyższej definicji, mamy do czynienia z dwoma formami sprzedaży bezpośredniej. Jedna z nich opiera się o płaską strukturę, natomiast druga przybiera formę wielopoziomową – sieciową. Wybór modelu dystrybucji, tzn. formy płaskiej bądź wielopoziomowej spoczywa w rękach podmiotu wprowadzającego produkty na rynek. Jaka forma dystrybucji będzie preferowana określone jest w tzw. Planie marketingowym, czyli dokumencie określającym warunki finansowe współpracy pomiędzy stronami. Co do zasady, w przedsiębiorstwach, w których narzucono płaski model dystrybucji, budowanie sieci nie jest możliwe, ewentualnie jest ono znacząco ograniczone (np. liczbą poziomów). Osoba, która rozpoczyna pracę w tym modelu, w pewnym sensie prowadzi działalność

porównywalną z pracą przedstawiciela handlowego. Walerami są samodzielność i formalnie nieograniczony poziom dochodów, uzależniony jedynie od efektywności pracy.

W przedsiębiorstwach, w których plan marketingowy umożliwia pracę wielopoziomą, czyli budowanie sieci, możliwości dla dystrybutora rozwijają się znacząco. To od decyzji dystrybutora zależy, jaki efekt dźwigni osiągnie i jak będą kształtowały się jego dochody. Przy czym ta efektywność nie wynika jedynie z efektywności osobistej (jak to było w modelu płaskim), ale jest pochodną efektywności zespołu, jaki jest w stanie zbudować. Model sieciowy jest swego rodzaju udoskonaleniem i rozwojem modelu płaskiego i co do zasady jest znacząco bardziej efektywny. Umożliwia ponadto osiąganie przez dystrybutorów tzw. dochodu pasywnego (co nie zawsze jest możliwe w modelu płaskim). Model sieciowy jest związany również ze znaczącą rolą relacji międzyludzkich i zaufania. Istotną rolę w tym modelu odgrywa nie tylko zaufanie na linii dystrybutor – klient, ale również, a może przede wszystkim, zaufanie na linii dystrybutor – dystrybutor. W modelu tym, w przeciwieństwie do tradycyjnego modelu sprzedaży, opartego o sieć przedstawicieli handlowych, pojawia się kooperacja pomiędzy dystrybutorami, w miejsce konkurencji, która mogła być destruktywna.

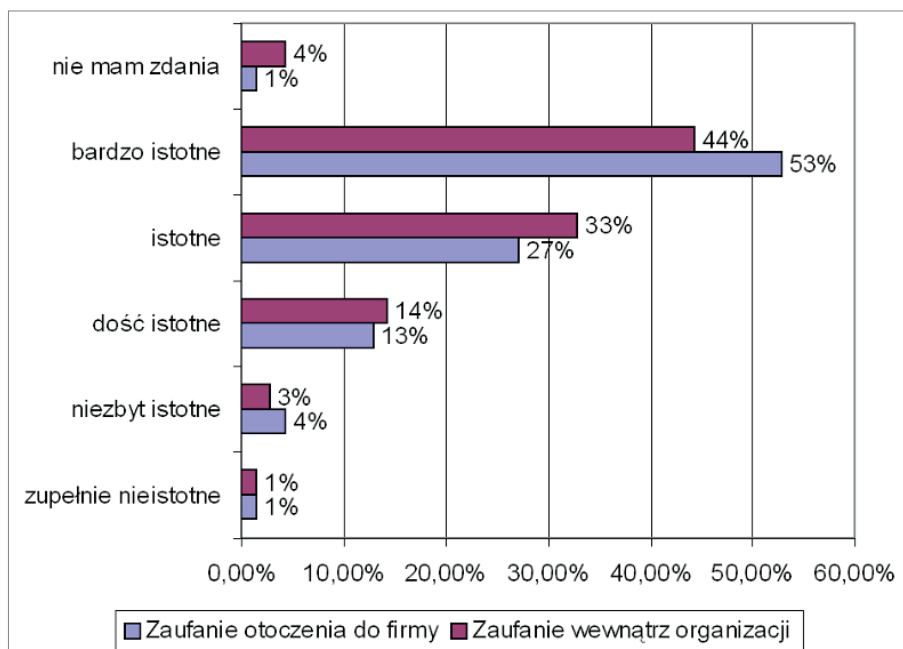
Wykorzystanie modelu dystrybucji DS / MLM jest również skutecznym sposobem na aktywizowanie tzw. kanału partnerskiego w relacjach z klientem. Jak zauważa H. Pełka: „Kanał partnerski, jest to kanał najmniej wykorzystywany mimo swej wagi i wartości, jaką może przynosić. Wiele firm poza główną siedzibą posiada sieć partnerów, którzy sprzedają produkty w imieniu firmy. Większość z nich nie jest rozpatrywana jako kanał interakcji z klientem, a czasem zdarza się, że ponad połowa klientów jest obsługiwana przez tych ludzi. Informacja jest gubiona” [Pełka 2002: 35]. Model dystrybucji bezpośredniej w odróżnieniu od modeli tradycyjnych aktywizuje wykorzystanie kanału partnerskiego. Co do zasady, pomiędzy dystrybutorem a klientem (który również może mieć status dystrybutora) zachodzi powiązanie relacyjne. Podmioty te znają się i kooperują ze sobą. Przepływ informacji zwrotnej jest zatem efektywny. Każdy z uczestników procesu dystrybucji jest osobiście zainteresowany doskonałością tego procesu, przez co efektywnie przyczynia się do działań doskonalących – co w konsekwencji buduje zaufanie.

Znaczenie zaufania dla sukcesu organizacji jest niepodważalne. Jedną z sił, która przemawia za wzrostem znaczenia zaufania w relacjach biznesowych, jest siła przetargowa współczesnego konsumenta oraz postępująca demokratyzacja informacji. Klienci mają coraz większy dostęp do informacji o produktach i usługach, więcej alternatyw wyboru, korzystają też z bardziej zindywidualizowanej komunikacji z firmami. W tych warunkach wzrasta rola zaufania w relacjach z nimi i otoczeniem przedsiębiorstwa. Podobnie jest w przypadku wzrostu znaczenia zaufania w samej organizacji [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2009].

Na tej podstawie zasadna staje się teza, że w tradycyjnym modelu dystrybucji może dochodzić do niezdrowej konkurencji pomiędzy dystrybutorami, co w konsekwencji obniża zaufanie klienta. W modelu, w którym dystrybutorzy współpracują zagrożenie zjawiskiem podkopywania zaufania ze strony klienta jest znacząco niższe. Należy również podkreślić, iż model dystrybucji sieciowej opiera się o plan wynagrodzeń, który preferuje stałość i powtarzalność zakupów, względem jednorazowych transakcji. Nie ma zatem w tym modelu miejsca do oferowania klientowi produktu „na siłę”. To nie transakcja sama w sobie, ale zbudowanie relacji i w konsekwencji zaufania stanowią

siłę sprzedażową tego modelu dystrybucji. Celem jest zbudowanie zaufania oraz troska o jego utrzymanie. Z zaufania wynika powtarzalność transakcji oraz dalsze referencje, zatem sukces rynkowy produktów.

XXI wiek wymusza adaptowanie nowych form organizacyjnych i współpracy, które różnią się zasadniczą formą organizowania od form tradycyjnych. Jest to konsekwencja ciągłych zmian w turbulentnym otoczeniu organizacji i coraz większych wymagań klientów [Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz 2007: 157]. Można zatem postawić tezę, iż następujące w gospodarce procesy wirtualizacji instytucji nie są jedynie efektem postępu technologicznego i pojawiających się coraz to nowych możliwości technicznych. Procesy związane z wirtualizacją struktur organizacyjnych są pochodną takich czynników jak wymierna i odnosząca coraz większe znaczenie wartość ekonomiczna wiedzy organizacyjnej oraz zaufania. Zaufanie stanowi aktywa instytucji i zdolność budowania jego zasobów, w dłuższej perspektywie będzie determinowało nie tylko sukces gospodarczy organizacji, ale również warunkowało przetrwanie jej na rynku. Wirtualizacja struktur organizacyjnych związana jest z podnoszeniem efektywności instytucji w zakresie gromadzenia kapitału zaufania – kapitału również niematerialnego, ale posiadającego wymierną wartość ekonomiczną. Narzędzia technologiczne nie są determinantem tych procesów, decydują jednak o możliwości praktycznego wdrożenia funkcji zarządzania.



Rys. 1. Znaczenie zaufania w budowaniu przedsiębiorstwa będącego trwałym liderem rynkowym

Źródło: [<http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/32/id/696>].

Jak zobrazowano na rys. 1, zaufanie zarówno otoczenia firmy, jak i jej wnętrza stało się czynnikiem krytycznym dla sukcesu rynkowego. Wskazanie czynnika zaufania jako bardzo istotnego oraz istotnego osiąga poziom 80%. Objęcie również odpowiedzi, wska-

zujących na kryterium zaufania jako dość istotne, powoduje przekroczenie progu 90%, jeśli chodzi o znaczenie. Można zatem śmiało postawić tezę, iż zaufanie staje się czynnikiem krytycznym i warunkującym sukces rynkowy. To powoduje również pytania na temat zasadności i skuteczności reklamy w stymulowaniu wymiany handlowej. O ile reklama może powodować zainteresowanie oraz budować świadomość marki o tyle nie jest możliwe, aby efektem reklamy było zaufanie ze strony konsumenta. Oczywiście na podstawie reklamy konsument może podejmować jednorazowe decyzje zakupowe. Trwałe natomiast relacje mogą się wykształcić jedynie jako konsekwencja zdania, jakie na temat podmiotu gospodarczego wyrobi sobie klient na podstawie relacji z nim.

Jak twierdzi K. Matsushita, założyciel Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National) „(...) ono [zaufanie – przyp. I.K.] jest czymś, co buduje się przez dłuższy czas, kiedy pracujesz z pełną świadomością i pasją. Jeśli nawet prowadzi cię do zysków, to nie wykonujesz swojej pracy właśnie tylko dla zysku, który z tej pracy ma być osiągnięty. Wkładasz serce w wykonywaną pracę, bo wiesz, że jeśli polecisz komuś swój produkt, to taka osoba będzie go używać z przyjemnością. To zatem jest właściwy zysk. (...) chcę skoncentrować się na takim podejściu, które prowadzi do wytwarzania zysku i do pozyskania zaufania klientów” [Pawlak (red.) 2001: 171].

Przewaga marketingu wielopoziomowego objawia się również w tym, że wizerunek podmiotu gospodarczego, wprowadzającego produkty na rynek, przybiera twarz osoby bliskiej, przyjaciela bądź członka rodziny. Od takich osób konsument nie oczekuje przybierania „masek” i przesadnego profesjonalizmu biznesowego. Jest w stanie wybaczyć mu potknięcia w zakresie umiejętności interpersonalnych i sposobu prezentowania produktu. Warunkiem istotnym staje się głównie jakość techniczna produktu oraz efektywna logistyka. Przy skróceniu łańcucha dostawa do minimum, konsument otrzymuje produkt niemal bezpośrednio z fabryki. Przy założeniu, że rynek usług kurierskich rozwija się i panuje na nim konkurencja – jakość procesu logistycznego jest parametrem kontrolowalnym. Wszystko to powoduje, że podmiot wprowadzający produkt na rynek musi skupić się na jakości technicznej swojej oferty oraz transparentności relacji z dystrybutorami w sieci – jako czynnikach determinujących zaufanie zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne.

Konsekwencją rozwoju dystrybucji w modelu marketingu wielopoziomowego jest powstanie organizacji wirtualnej, której granice sięgają daleko poza podstawowe funkcje przedsiębiorstwa. Więcej – następuje zatarcie tradycyjnej linii podziału dostawca – odbiorca. Klient w tym modelu staje się jednocześnie członkiem organizacji. W miarę budowy i umacniania zaufania, jest skłonny przenieść wszystkie swoje zakupy z danej kategorii do firmy, w której „kupi u siebie”.

Taka relacja, niespotykana w tradycyjnej wymianie handlowej, powoduje stabilność zamówień oraz ciągły wzrost sprzedaży. Wzrost sprzedaży, wynika z modelu, rozwoju sprzedaży bez sprzedawania. Niezależny dystrybutor, jako podmiot sieci, poleca produkty firmy, nie tylko ze względu na chęć osiągania zysku. Czyni to również z moralnego obowiązku. Po prostu poleca produkty, których jakość jest ponadprzeciętna (co ma sprawdzone w wyniku ciągłego stosowania). Polecając produkty, jednocześnie promuje wartości, jakie dominują w sieci, budując zaufanie do organizacji wprowadzającej produkty na rynek w populacji, z którą ma bieżący kontakt.

Ważnym wątkiem tego procesu jest rozwój organizacyjny. W tradycyjnych modelach zarządzania rodzi się pewien konflikt pomiędzy projektowaniem rozwoju pracowników

a ich własnym postrzeganiem obszarów do rozwoju i doskonalenia. Zjawisko takie prowadzi do sytuacji, w której efektywność zasobów przeznaczonych na rozwój jest niska, a dodatkowo trudno o efekt synergii pomiędzy doskonaleniem jednostki oraz doskonaleniem organizacji.

Uczenie się w organizacji nie jest tym samym, co indywidualne uczenie się, nawet wtedy, gdy osoby uczące się są członkami danej organizacji. Istnieje zbyt wiele przykładów na to, że organizacje wiedzą mniej niż ich członkowie. Są też przypadki, w których organizacja wydaje się nie wiedzieć tego, co wie każdy jej członek [Pedler, Aspinwall 1999: 56].

Problem ten rozwiązuje się niemal samoistnie przy zastosowaniu struktury sieciowej w procesie dystrybucji produktów, opartej o założenia MLM. Powstająca wówczas organizacja składa się z osób, których wiedza przekłada się bezpośrednio na wiedzę organizacyjną. Zachodzi zjawisko współpracy w zespołach, przez co wiedza jednostki w krótkim czasie staje się powszechna, w konsekwencji staje się wiedzą organizacyjną. Wiedza organizacyjna przekuwana jest w sukces organizacji, który zawsze jest zbieżny z sukcesem jednostek. Transfer wiedzy zatem osiąga niespotykaną w innych organizacjach efektywność i skalę.

Staje się jasne, że bez podstawowego, codziennego procesu uczenia się nie mogą one [organizacje – przyp. I.K.] prawidłowo funkcjonować. Możemy dostrzec procesy organizacyjnego uczenia się w wielu różnych kontekstach. Obecnie istotną kwestią staje się połączenie uczenia indywidualnego z organizacyjnym. Jak można je przekształcić w naturalną część tego, co rozumiemy pod słowem „organizacja” [Pedler, Aspinwall 1999: 57]. Można zatem powiedzieć, że przez lata postulowane tezy rozwoju instytucji, oparte o tworzenie organizacji sieciowych, organizacji uczących się, koncepcje zarządzania wiedzą, zaufaniem itp. znajdują swoją materializację w związku z wdrażaniem metod marketingu wielopoziomowego, MLM, co wiąże się z budowaniem społeczności szczerze zaangażowanej w szeroko rozumiane dobro instytucji. Społeczności, której sukces jest wprost proporcjonalnie powiązany z sukcesem danej instytucji, co w tradycyjnym modelu pracy jest w praktyce nieosiągalne.

Jak zauważa K. Obłój, na produkty i rynki firmy trzeba patrzeć z punktu widzenia trzech kluczowych kryteriów: możliwości budowy przewagi, opłacalności i potencjalnych innowacji – rewolucyjnych zmian reguł gry strategicznej. (...) na czym polega wartość tworzona przez produkty dla klientów na danym rynku? Czy jest unikalna? Czy odbiorcy cenią tę wartość bardziej niż wartości tworzone przez konkurentów? (...) warto spróbować, zmienić reguły gry rynkowej drogą przełomowej innowacji i wykreować nowy model biznesu a pośrednio nowy rynek? [Obłój 2007: 401].

Wybór modelu MLM nie jest tylko zmianą formy wprowadzania produktu na rynek. MLM stanowi fundament budowy przewagi strategicznej przedsiębiorstwa, przewagi odpowiedniej dla zjawisk zachodzących w otoczeniu gospodarczym. Instytucje operujące w tradycyjnej formule, zmuszone zostają do ponoszenia coraz to większych kosztów, chociażby związanych z zabezpieczaniem swojego interesu w relacjach z sieciami handlowymi. Nie jest niespotykanym zjawiskiem, w którym jeden z liczniejszych i bardziej rozbudowanych działów w firmie to dział prawny. Wybór MLM pozwala skupić się zamiast na rozbudowywaniu (czasem wręcz karykaturalnym) mechanizmów obronnych przed kontrahentami, np. na optymalizacji produkcji i doskonaleniu parametrów technicznych wyrobu, w tym jego innowacyjny rozwój. Można postawić tezę, że dzięki

zastosowaniu MLM, instytucja może skupić się na działaniach bezpośrednio związanych z podstawowym biznesem operując w przyjaznym środowisku, w którym podmioty zaangażowane w budowę rynku wspierają jednocześnie rozwój przedsiębiorstwa.

Rozwój innowacyjności przedsiębiorstwa, które wdrożyło MLM można rozpatrywać w co najmniej dwóch przekrojach. Jednym jest rozwój procesów innowacyjnych, związanych z samym produktem czy usługami. Drugim jest rozwój procesów innowacyjnych związanych z ich dystrybucją. Sam model MLM – już w sobie jest innowacyjny. Nie mniej w jego wnętrzu jest miejsce na innowacyjność związaną z dostosowaniem mechanizmów do specyfiki firmy, produktu itp.

Jak zauważyli W.M. Grudzewski oraz I. Hejduk: „Po to (...) by sprawnie przebiegał proces zarządzania procesem innowacyjnym muszą być spełnione trzy warunki. (...) Warunek pierwszy: innowacje wymagają talentu ze strony osób, które je inicjują, opracowują i wdrażają. Ale wymagają jednocześnie pilności, wytrwałości i oddania. Jeśli tych czynników zabraknie, sam talent, pomysłowość czy wiedza nie wystarczą. Warunek drugi: nie można być jednocześnie »nowatorem« we wszystkich dziedzinach. Każdy z nas indywidualnie i każdy zespół jako całość w jednych sprawach jest »lepszy«, w innych »gorszy«. Trzeba rozpoznawać wszystkie »okazje« do innowacji. Warto jednak wybierać przede wszystkim te, które najpełniej mieszczą się w obszarze naszych indywidualnych czy zespołowych predyspozycji, zainteresowań, umiejętności i doświadczenia. To rokuje największą szansę na sukces. Warunek trzeci: innowacja wywołuje skutki gospodarcze i społeczne. U jej podstaw jest zmiana zachowań ludzi bądź jako »odbiorców« innowacji (np. konsumentów, użytkowników wyrobów) bądź jako ich »twórców« (pracowników, zespołów wdrażających innowacje)” [Grudzewski, Merski 2004: 8].

W przypadku marketingu wielopoziomowego pojawia się wyjątkowo sprzyjające środowisko dla spełnienia powyższych warunków. Przede wszystkim instytucja może skupiać się na strategicznych założeniach procesów innowacyjnych takich jak rozwój produktów oraz określenie warunków dystrybucji (plan marketingowy) i zapewnienie ciągłości i skuteczności dystrybucji (właściwe oprogramowanie, zabezpieczenie narzędzi przepływu informacji itp.) Samo doskonalenie procesów dystrybucji i wdrażanie innowacyjnych technik pozostaje w rękach dystrybutorów, którzy są zaangażowani i oddani sprawie, mając w tym swój dobrze pojmowany interes ekonomiczny, robią to w zgodzie z posiadanymi talentami, które w sposób ciągły doskonalą i są jednocześnie inicjatorami i beneficjentami skutków gospodarczych generowanych przez procesy innowacyjne.

Kolejnym wątkiem, szczególnie istotnym w przedmiotowej analizie jest fakt, że przyjęcie modelu dystrybucji, opartego o marketing wielopoziomowy w konsekwencji prowadzi do sytuacji, w której podmiot wprowadzający produkty na rynek ma pod swoją kontrolą związane z tym koszty transakcyjne.

Koszty transakcyjne jako czynnik determinujący wybrany model dystrybucji

Ronald H. Coase’a, który jest prekursorem Nowej Ekonomii Instytucjonalnej, stawia pytania dotyczące przyczyn występowania na rynku przedsiębiorstw. Twierdzi, iż powodem istnienia na rynku firm muszą być koszty organizowania transakcji przez rynek.

Racja bytu przedsiębiorstw wynika ze zdolności do internalizacji transakcji i obniżenia wydatków związanych z ich organizacją poniżej kosztów, które pochłonąłby rynek. Internalizacja, wg R. Coase'a, prowadzi do dokonywania transakcji wewnętrznych w ramach tego samego przedsiębiorstwa. Efektem procesu internalizacji jest przejście kontroli nad odbiorcą. Praktyka ta pozwala omijać nieatrakcyjny rynek.

Powody omijania nieatrakcyjnego rynku mogą być wielowątkowe. Jednym z nich jest wprost możliwość obniżenia kosztów transakcyjnych. Można również na to zjawisko wprost spojrzeć poprzez pryzmat innych kategorii jak np. zaufanie, relacje z konsumentem, kontrola nad trendami i zmiennością poziomu kosztów transakcyjnych.

Krytyka założenia o rynku idealnym doprowadziła na początku XX wieku do dyskusji nad wizją przedsiębiorstwa. Veblen [1904] argumentował, że zachowaniom zarówno konsumentów, jak i producentów nie można przypisywać pełnego racjonalizmu, ponieważ na ich decyzje wpływa szereg czynników socjologicznych, kulturowych i psychologicznych. Po drugie zauważył on, że rynek nie dąży do równowagi, a na działalność przedsiębiorstw silnie oddziałują instytucje. Ponadto zwrócił on uwagę, że decyzje przedsiębiorstw niekoniecznie dyktowane są mechanizmem cenowym, a ich zachowaniom towarzyszy oportunizm.

Zatem z jednej strony mamy rynek, który – zdaniem badaczy – daleki jest od idealnego. Wbrew wcześniejszym założeniom, nie ma również zgody na to, aby te niedoskonałości traktować jako element nieistotny. Nieprawdziwa okazuje się teza, że w ekonomii, na wzór mechaniki, można założyć, że siły tarcia są faktem, ale na potrzeby budowy modelu można je pominąć. Zdaniem badaczy dochodziło do nadużywania pojęcia tarcia, dla uzasadnienia każdej tezy, która w praktyce nie dawała się obronić. Koszty transakcyjne stanowią istotny element wymiany handlowej a rynek, na którym ta wymiana następuje, daleki jest od idealnego.

Istotne z tej perspektywy wydaje się pytanie o podział i miejsce kosztów transakcyjnych. Na podstawie literatury można dokonać klasyfikacji:

Tabela 1. Podstawowe rodzaje kosztów transakcyjnych

Kategoria kosztów	Rodzaje kosztów
Koszty transakcyjne wstępne (związane z zawarciem kontraktu)	Koszty przygotowania oraz koordynacji, w tym np.: negocjacja cen warunków umowy, zobowiązań stron kontraktu, informowania o ofertach, miejsca wymiany, powtórnych negocjacji przed ponownym zawarciem kontraktu, koszty motywacji, badanie i rozpoznanie rynku, budowa norm i zasad dystrybucji.
Koszty transakcyjne operacyjne (związane z realizacją kontraktu)	Koszty wynikające z realizacji zasad zawartego kontraktu, koszty motywacji, związane zwłaszcza z niedoskonałością kontraktów skutkującą zazwyczaj utratą określonych korzyści i potrzebą dodatkowych negocjacji; koszty utrudnień w pomiarze wyników transakcji, utrudnień we wprowadzaniu zmian zasad współpracy (wynikające np. kosztów informacji, w tym niepełnej informacji w fazie wstępnej), koszty wycofania się jednej ze stron przed upływem terminu związania kontraktem; koszty monitorowania realizacji, koszty egzekucji postanowień kontraktów dotyczące zazwyczaj rozbieżności pomiędzy ulegającymi zmianom potrzebami stron a treścią kontraktów, w tym rozstrzyganie sporów, rekompensowanie wyrządzonych szkód, koszty zatorów płatniczych i finansowania należności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Williamson 1998: 33–35; Gruszecki 2002, 254–255].

Analiza powyższego zestawienia pozwala na obserwację następujących zależności: Koszty transakcyjne związane są zarówno z procesem poprzedzającym zawarcie kontraktu – faza wstępna, jak również z procesem realizacji – faza operacyjna. Nie jest możliwe jednoznaczne określenie, bez analizy konkretnego przypadku, w której fazie osiągają one większą skalę. Każdy przypadek może charakteryzować się inną prawidłowością, nie mniej obrazuje to sytuację przedsiębiorstwa, w której obecność kosztów transakcyjnych, związanych z działalnością jest ciągła, a poziom tych kosztów, ze względu na ich różnorodny charakter, może ulegać permanentnym zmianom. Sytuacja taka powoduje, że jednym z podstawowych warunków uzyskania rentowności przedsięwzięcia (transakcji) staje się wysoka świadomość i wynikająca z niej kontrola nad kosztami transakcyjnymi, z uwzględnieniem szerokiego spektrum ich składowych.

Porównanie fazy wstępnej z fazą operacyjną pozwala również na wnioski dotyczące skali zmiennych, wpływających na sumę kosztów transakcyjnych w poszczególnych fazach kontraktowania. Rozbudowana liczba zmiennych, wpływających na fazę operacyjną powoduje sytuację, w której możliwe jest, iż właśnie ta faza charakteryzuje się szczególnym ryzykiem dla bezpieczeństwa finansowego organizacji, tj. dla zachowania rentowności ekonomicznej transakcji. Koszty fazy przygotowawczej ponoszone są co do zasady raz i kończą się wraz z zawarciem kontraktu. Realizacja kontraktu przebiega w warunkach ciągłej zmienności otoczenia, przez co należy zakładać, że również mogą ulegać zmianie warunki brzegowe, jakie przyjęto w fazie pierwszej. Taka sytuacja może prowadzić do konieczności zmian (renegocjacji) przyjętych zasad. Nawet w przypadku, gdy nie zachodzi konieczność ponownej negocjacji zasad przyjętych w fazie wstępnej, realizacja postanowień kontraktu wg przyjętych zasad może charakteryzować się znaczącą zmiennością skali ponoszonych kosztów transakcyjnych. W takiej sytuacji uprawniona staje się teza, że w procesie wymiany handlowej nie tylko ustalenie zasad kontraktowania ale również wdrażanie tego procesu może mieć znaczenia z punktu widzenia sensu gospodarczego transakcji.

Podmiot gospodarczy, który podejmuje proces gospodarczy związany z wprowadzaniem produktu na rynek, mimo ustalonych warunków kontraktowych, nadal podejmuje daleko idące ryzyko, przekazując *de facto* fazę operacyjną w ręce innego podmiotu, którego cele gospodarcze nie muszą być zbieżne. W skrajnym przypadku, podmiot zewnętrzny (handlowy, pośredniczący) może nawet działać na szkodę organizacji (wprowadzającej produkt na rynek), jeśli związane są z tym określone korzyści, które osiągnie (np. wyższa marża handlowa na konkurencyjnych produktach, rekompensująca nawet ewentualne kary umowne).

Dochodzi zatem do sytuacji, w której producent czy importer, wprowadzając produkt na rynek, skazany zostaje na operowanie w warunkach daleko idącego ryzyka, przekazując zasadniczą część swojego procesu dystrybucyjnego w ręce podmiotów (np. sieci handlowych), które prowadzą własną politykę, mają własne cele gospodarcze i dążą do maksymalizacji własnego wyniku gospodarczego. W konsekwencji możliwa jest sytuacja, że podmioty te (producent / importer i dystrybutor) mają okresowy bądź permanentny konflikt interesów. Wobec rosnącej siły i skali działania sieci handlowych, następują zjawiska, które w odniesieniu do lokalnych rynków stwarzają warunki oligopolistyczne bądź nawet monopolistyczne. Koncentracja dystrybucji towarów, skoncentrowana w określonych podmiotach gospodarczych stawia organizacje wprowadzające produkt na rynek

w niekorzystnej sytuacji już na starcie. Powoduje to zarówno znaczący wzrost kosztów transakcyjnych związanych z zawarciem kontraktu, jak również działanie w obszarze niepewności i nieproporcjonalnego ryzyka w fazie realizacji postanowień kontraktowych. Dochodzi do sytuacji, w której nie tylko zawarcie kontraktu świadczy o sukcesie gospodarczym. Szczęśliwa jego finalizacja staje się podstawą bezpieczeństwa ekonomicznego organizacji. Związane jest to z powstawaniem zjawiska asymetrii informacji. W warunkach asymetrii informacji jedna ze stron wie więcej niż druga [tą stroną jest właściciel sieci dystrybucji – przyp. I.K.] na temat podstawowych faktów ekonomicznych. Istnienie asymetrii informacji może prowadzić do dwóch ważnych efektów: „(...) : negatywnej selekcji oraz pokusy nadużycia” [Samuelson, Marks 2009: 672].

W takiej sytuacji można odnieść się do sensu posiadania własnej sieci dystrybucji, co podnosi niezależność producenta / dystrybutora względem operatorów sieci handlowych. Takie rozwiązanie jest tylko pozornie bezpieczne. Buduje ono potężną skalę kosztów transakcyjnych związanych z utrzymaniem kosztów stałych takiej sieci (infrastruktura, pracownicy itp.), rodzi konieczność rozwijania polityki promocyjnej i reklamowej, powoduje konieczność koncentracji w organizacji na szerokiej gamie aspektów biznesowych, związanych ze zwyczajną administracją i biurokracją. Wszystko to powoduje, że podmioty niewyspecjalizowane w działalności handlowej, skoncentrowane na produkcji bądź hurtowym imporcie produktów odeszły od budowy własnych sieci dystrybucyjnych.

Złotym środkiem może się okazać posiadanie własnej sieci dystrybucji, która nie generuje kosztów stałych. Sieci, w której koszty administrowania i zarządzania zostały ograniczone do minimum oraz co istotne – ich kształtowanie co do charakteru i skali, pozostaje pod kontrolą organizacji. Sieci, w której istnieje zbieżność celów, wysoki poziom zaufania oraz sieci, która przejmuje na siebie ciężar promocji i reklamy. Sieci opartej o marketing wielopoziomowy.

Jak zauważyli w swoich pracach W.M. Grudzewski oraz I. Hejduk: „różne organizacje zmuszane są często do kooperacji z innymi organizacjami z otoczenia. (...) Tym niemniej stworzone związki są równocześnie ograniczeniami decyzji kierowniczych, ponieważ kierują organizację w stronę ściśle określonych celów [nie zawsze spójnych – przyp. I.K.]. Znaczący to, że działania organizacji uzależnione są od innych organizacji i tracą moc [organizacje – przyp. I.K.] samodzielnego rozwiązywania własnych problemów. I tak, sukces lub porażka danej organizacji staje się następstwem zachowania i decyzji innych organizacji. Wraz ze zmianą otoczenia (...) rosło prawdopodobieństwo utraty możliwości kierowania. (...) Tworzone są tak zwane organizacje – przedsiębiorstwa sieciowe [Grudzewski, Hejduk 2001: 44–45]. Zatem sieciowanie organizacji jest zjawiskiem wynikającym z rozwoju relacyjności w procesach ekonomicznych. Relacyjność ta prowadzi do powiązań kooperacyjnych i skutecznego uzależniania się organizacji względem siebie. W konsekwencji rodzi to zagrożenie, iż ośrodek decyzyjny dotyczący danej organizacji zostanie przesunięty poza nią. Z tej perspektywy MLM staje się jedyną alternatywą, która pozwala na poddawanie się procesom sieciowania przy jednoczesnym zapewnieniu, iż strategiczne dla instytucji decyzje zapadają wewnątrz, traktując cele gospodarcze instytucji jako priorytetowe.

W tym kontekście należy również pamiętać o dynamicznych zjawiskach postępu technicznego, przejawiającego się chociażby w powszechnej informatyzacji gospodarki. Jak zauważa A. Borcuch, społeczno-ekonomiczne ujęcie instytucjonalne przedstawia

informatyzację w kontekście zmian formalnych i nieformalnych. Zamiany formalne to np. implementacja regulacji prawnych związanych z obrotem towarów i usług w Internecie. Z kolei proces zmian nieformalnych jest spontaniczny i długotrwały i obejmuje zwyczaje, obyczaje i inne przejawy tradycji oraz kultury [Rudolf 2014: 223].

Zatem o ile zmiany formalne organizacja może inicjować z pełną świadomością, o tyle w obszarze zmian nieformalnych może być postawiona niejako przed faktem dokonanym. One po prostu zachodzą w dynamicznym otoczeniu. Rolą instytucji jest albo dostosowanie się do zaobserwowanych zmian nieformalnych albo podejmowanie wysiłków w zakresie kreowania tych zmian. Zjawisko takie może zachodzić tylko w środowisku, w którym uczestnicy sieci i instytucja posiadają wspólne cele, które definiują w zbieżny sposób.

Podsumowanie

Analiza procesów rozwoju modeli dystrybucji związanych z DS/MLM pozwala na stwierdzenie, że stanowią one trwałe elementy nowoczesnej ekonomii. Obserwacja zachodzących obecnie zjawisk i tendencji gospodarczych pozwala na wyciągnięcie wniosków, że żyjemy obecnie w erze ekonomii sieci. Powiązania sieciowe zaczynają dominować i stanowią czynnik krytyczny szeroko rozumianego rozwoju. Również, a nawet przede wszystkim, efektywność procesów handlowych staje się uzależniona i powiązana wprost proporcjonalnie z kryterium sieciowości. W wymianie handlowej zarówno dotyczącej produktów, jak i usług, największy współczynnik efektywności odnoszą podmioty wykorzystujące zjawisko sieciowania. Sieciowanie to stanowi ważny element struktury kosztów transakcyjnych. Zgoda ekonomistów, co do występowania i znaczenia kosztów transakcyjnych, która ugruntowała się wraz z rozwojem badań w zakresie Nowej Ekonomii Instytucjonalnej – nie zabezpiecza wystarczającego zestawu argumentów, do opisanego powszechnych w gospodarce światowej zjawisk. Koszty transakcyjne są faktem, występują powszechnie i dotyczą każdego podmioty prowadzącego procesy wymiany handlowej. Koszty transakcyjne wynikają również z postaw i warunków stwarzanych przez instytucje. Co zatem powoduje sukces. Jak wykazano w niniejszym artykule, ciekawym obszarem dyskusji staje się nie tyle sam fakt występowania kosztów czy ich wielkość. Obszarem krytycznym dla efektywności ekonomicznej wymiany handlowej oraz osiągniętych efektów gospodarczych, staje się możliwość kontrolowania polityki kosztów transakcyjnych. Instytucje, stojące w obliczu sieciowania światowej ekonomii, stają w obliczu wyboru. Wykorzystanie potencjału innych instytucji, które zbudowały sieci i oferują swoje usługi za określoną cenę (instytucje będące sieciami handlowymi) bądź budowa własnej sieci. Wykorzystanie potencjału sieci innych instytucji wiąże się jednocześnie w większości przypadków, z wykorzystaniem tradycyjnych form dystrybucji produktów poprzez sklepy o różnej skali i powierzchni. Model takiej dystrybucji właściwie skazuje podmioty wprowadzające produkty na rynek na współpracę z wyspecjalizowanymi instytucjami handlowymi, ze względu na zbyt daleko idące koszty zbudowania takiej sieci. Z drugiej strony rodzi się alternatywa, której znaczenie rośnie wraz z rozwojem nowoczesnych technologii komunikacyjnych. Alternatywą jest budowanie własnej sieci dystrybucji, opartej o powiązania wirtualne i prowadzącej do realnej wymiany handlowej na linii instytucja – konsument, z pominięciem etapów pośrednich, związanych z dystrybucją tradycyjną. Znaczące skrócenie łańcucha dostaw, do

bezpośredniej relacji, powoduje, iż jedynym kosztem, który przypomina dotychczasowy model sprzedaży jest koszt transportu zawarty w usłudze kurierskiej. W konsekwencji rozwoju dostępności oraz w wyniku znaczącej konkurencji na rynku usług kurierskich, można założyć, że koszt ten jest charakteryzowany przez atrakcyjną proporcję w odniesieniu do wartości produktu.

W konsekwencji pojawiają się następujące wnioski:

1. Konieczność wykorzystania powiązań sieciowych dystrybucji produktów w nowej gospodarce stała się faktem.
2. W każdym modelu dystrybucji mamy do czynienia z kosztami transakcyjnymi.
3. Współpraca z instytucjami będącymi operatorami sieci (właściciele sieci handlowych) – to współpraca z inną instytucją, której interes ekonomiczny i cele biznesowe mogą być sprzeczne w stosunku do instytucji wprowadzającej produkt na rynek.
4. Budowa własnej, tradycyjnej sieci dystrybucji jest pod wieloma względami nieefektywna ekonomicznie i pociąga za sobą znaczące koszty transakcyjne (nieporównywalnie większe niż wykorzystanie potencjału instytucji, będących operatorami sieci dystrybucyjnych).
5. Rozwój nowoczesnych technologii zniwelował bariery i umożliwił budowanie sieci dystrybucji w modelu organizacji wirtualnej;
6. Budowa sieci wirtualnej, w której wykorzystano model sprzedaży MLM prowadzi do sytuacji, w której kształtowanie kosztów transakcyjnych, ich skala i rozwój pozostają pod kontrolą instytucji wprowadzającej produkty na rynek
7. Wzajemne powiązania, w tym wynagrodzenie wynikające z ustalonego poziomu kosztów transakcyjnych prowadzą do wspólnoty celów biznesowych oraz wspólnoty interesów ekonomicznych instytucji wprowadzających produkt na rynek oraz podmiotów reprezentujących sieć dystrybucji.
8. Zarówno instytucja wprowadzająca produkt na rynek, jak również podmioty tworzące sieć dystrybucji działają w stałych warunkach z góry ustalonych (poprzez przyjęty plan marketingowy) kształtujących koszty transakcyjne.
9. Wzajemna współpraca instytucji będącej producentem / importerem produktu jak również uczestników sieci – prowadzi do wzrostu zaufania, co jest czynnikiem decydującym o stabilności wzrostu rekomendacji oraz powtarzalności zamówień.
10. W modelu MLM istnieje zjawisko niemożliwe w warunkach tradycyjnej dystrybucji, polegające na tym, że ponoszone koszty transakcyjne stanowią jednocześnie inwestycję ze strony instytucji ponoszącej te koszty.

Na tej podstawie należy stwierdzić, iż zjawisko kosztów transakcyjnych, coraz istotniejszych w cenie produktu, prowadzi do rozwoju nowoczesnych modeli dystrybucji sieciowej opartych o założenia MLM.

Bibliografia

- Borcuch A., 2014, *Rewolucja cyfrowa w świetle analizy instytucjonalnej* [w:] *Nowa Ekonomia Instytucjonalna wobec współczesnych problemów gospodarczych*, red. S. Rudolf, Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. E. Lipińskiego w Kielcach, Kielce.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2009, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków.

- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2007, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., 2004, *Uwarunkowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie* [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Warszawie, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., 2001, *Projektowanie systemów zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin Sp. z o.o., Warszawa.
- Gruszecki T., 2002, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
<https://pssb.pl/industry-information/coraz-lepsze-wyniki-sprzedazy-bezposredniej-na-swiecie-i-w-europie>.
<https://pssb.pl/sprzedaz-bezposrednia/czym-jest-sprzedaz-bezposrednia>.
<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/32/id/696>.
- Mroczek K.D., 2013, *Koszty transakcyjne jako determinanta wyboru formy wejścia na rynki zagraniczne*, UE, Poznań.
- Oblój K., 2007, *Strategia organizacji, w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- red. Pawlak W.R., 2001, *Zarządzanie z pasją, czyli rozmowy z Kanosuke Matsushitą założycielem i twórcą potęgi koncerny Matsushita Corp.*, Wydawnictwo Forum, Warszawa.
- Pedler M., Aspinwall K., 1999, *Przedsiębiorstwo uczące się*, Petit, Warszawa.
- Pełka H., 2002, *Zarządzanie relacjami z klientem* [w:] *Zarządzanie zorientowane na klienta*, red. J. Bagiński, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Samuelson W.F., Marks S.G., 2009, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa.
- Samuelson W.F., Marks G.M., 2009, *Ekonomia menedżerska*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Williamson O., 1998, *Instytucje ekonomiczne kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Transaction costs as a determinant of choosing a distribution model based on multi-level marketing

Summary

The aim of the article is to present the phenomenon of dynamic development of the concept of distribution of products and services based on a multi-level marketing model. Involvement in a scientific discussion on changes in the economy that testify to the reevaluation of determinants of economic decisions in organizations and may form the basis of new paradigms of the new institutional economy. Paradigms in which not only the scale of transaction costs is important, but also the fact that they can be located inside the organization. The article shows that this approach leads to a situation in which transaction costs may be somehow the company's assets. All this takes place as a consequence of the reevaluation of the determinants of transactions that are heading towards the so-called soft factors connected, for example, with the phenomenon of trust in the organization, networking of entities, the phenomenon of presumption and the win-win strategy, understood more broadly than just satisfying the needs of the consumer technically related to the features of the product or service.

Keywords: multi-level marketing model, new institutional economy, transaction costs, trust in the organization.