

Prof. UEK dr hab. Grażyna Śmigielska

Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Handel w gospodarce opartej na wiedzy

WPROWADZENIE

Współczesną gospodarkę określa się mianem gospodarki opartej na wiedzy (GOW) podkreślając w ten sposób znaczenie wiedzy jako zasobu, od którego zależy sukces pojedynczych osób, przedsiębiorstw i sektorów, regionów i krajów. Wiedza tym różni się od innych zasobów, że zwiększa się w miarę jej wykorzystywania, podczas gdy inne zasoby, takie jak ziemia czy kapitał, się kurczą.

Gospodarkę opartą na wiedzy wiąże się najczęściej z sektorami najnowocześniejszych technologii. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie jakie główne siły napędowe GOW odegrały w zwiększeniu produktywności handlu i zdobyciu przez przedsiębiorstwa tego sektora obecnej, mocnej pozycji. Za siły te uznano: nowoczesne technologie komunikacyjno-informacyjne (TIK) oraz globalizację.

Uwagę skupiono zasadniczo na handlu detalicznym – pomijając typową wymianę międzynarodową oraz wymianę na rynku industrialnym – z uwagi na fakt, że to właśnie przedsiębiorstwa tego sektora zanotowały w ostatnim czasie najbardziej spektakularne sukcesy. Nie koncentrowano się również na znaczeniu Internetu, a jedynie wspomniano płaszczyznę jego wykorzystania w handlu. Internetowi poświęcone są bowiem osobne, dość szerokie opracowania.

CECHY GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY W KONTEKŚCIE ZMIAN ZACHODZĄCYCH W SEKTORZE HANDLU DETALICZNEGO

Gospodarka oparta na wiedzy (ang. *knowledge-based economy*) definiowana jest jako bezpośrednio bazująca na produkcji, dystrybucji oraz wykorzystywaniu wiedzy i informacji, w której TIK oraz inne technologie pełnią rolę ważnych narzędzi¹. Charakteryzuje się ona tym, że rola wiedzy (w porównaniu z zasobami naturalnymi, kapitałem fizycznym i nisko wykwalifikowaną siłą roboczą) jest znacznie większa.

¹ K. Porwit, *Cechy gospodarki opartej na wiedzy* [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Warszawa 2001, s. 115.

Gospodarkę opartą na wiedzy często wiąże się z sektorami wysokich technologii. Należy jednak podkreślić, że opisuje ona zestaw nowych źródeł przewagi konkurencyjnej które mogą znaleźć zastosowanie w wielu przedsiębiorstwach, i regionach, począwszy od rolnictwa i handlu, a skończywszy na oprogramowaniu i biotechnologiach².

O znaczeniu TIK w sektorze handlu może świadczyć fakt, że w Stanach Zjednoczonych w latach 90. XX w. handel znalazł się w gronie sześciu sektorów wykazujących największy wzrost produktywności dzięki wykorzystywaniu możliwości technologii komunikacyjno-informacyjnych w celu tworzenia produktów lub zmian w procesach³. Duże przedsiębiorstwa handlowe uzyskują olbrzymie dochody z milionów drobnych transakcji dokonywanych każdego dnia. TIK pomagają im zarządzać tak kompleksowymi procesami bardziej efektywnie. Nie są to tylko zautomatyzowane, rutynowe działania jak zarządzanie zapasami i ich kontrola, skanowanie cen i operacje kasowe, ale także optymalizacja wielu skomplikowanych procesów takich jak: zarządzanie łańcuchem dostaw, merchandising, zarządzanie relacjami z nabywcami.

Znaczenie wiedzy w handlu należy wiązać z dwoma siłami napędowymi GOW, które w nim występują z dużą siłą⁴:

- zwiększeniem zawartości wiedzy w działaniach ekonomicznych,
- nasilającymi się procesami globalizacyjnymi.

Zwiększenie zawartości wiedzy w działaniach ekonomicznych jest rezultatem postępu w zakresie technik przetwarzania danych i komunikacji we wszystkich obszarach życia gospodarczego. Punktem centralnym tej rewolucji jest możliwość przetwarzania, składowania i transmisji dużych ilości informacji po bardzo niskim koszcie. Technologia informacyjna ma wpływ na każdy element gospodarowania, zarówno na wyroby, jak i usługi, na każdy element łańcucha biznesowego od badań i rozwoju po produkcję, marketing i dystrybucję.

Wiedza i innowacje technologiczne w handlu są jednymi z obszarów najbardziej stymulowanych przez postęp w zakresie technologii komunikacyjno-informacyjnych⁵. Wprowadzenie technologii zmieniło bieżącą działalność handlową, marketing, relacje z konsumentami i sposoby organizacji działalności handlowej. W rezultacie nastąpił wzrost efektywności handlu, co było odpowiedzią na presję na koszty ale równocześnie tą presję zwiększyło.

Sektor handlu włącza się również aktywnie procesy globalizacyjne jednocześnie je w ten sposób stymulując. Działania detalistów na rynkach zagranicz-

² I. Brinkley, *Defining the knowledge economy*, Knowledge economy programme report, July 2006.

³ D. Farrell, *The Real New Economy*, "Harvard Business Review" 1 OCT, 2003.

⁴ J. Haughton, P. Sheehan, *A Primer on the Knowledge Economy*, Centre for Strategic Economics Studies, Victoria University, working paper 18, February 2000.

⁵ S. Giesiecke, *Sectoral Innovation Challenges in the Retail and Wholesale Sector*, Interim Report, July 2009.

nych nasilające się od lat 90. XX w. zwiększając dynamikę wymiany towarów i usług, oraz przepływ kapitału i technologii, poprzez co rynki i produkcja w różnych krajach stają się coraz bardziej współzależne. Prowadzi to do zmniejszenia barier między krajami i ściślejszych powiązań ekonomicznych, politycznych i społecznych. Występuje też silna presja na poprawę produktywności, która dotyczy nie tylko firm działających na rynkach zagranicznych, ale również tych ograniczających się do rynków narodowych i lokalnych.

Ważną rolę w procesach internacjonalizacji a następnie globalizacji działalności handlowej odegrały TIK. Z jednej strony były stymulantą tych procesów, gdyż ich efektywność rosła wraz ze skalą działania, a z drugiej strony ich wykorzystywanie przyczyniło się do szybkiego opanowywania nowych rynków przez detalistów i hurtowników typu *cash&carry* w latach 80. i 90. Wykorzystywane w handlu nowoczesne technologie, procesy globalizacyjne i rosnące wymagania nabywców sprawiają, że handel aktywnie uczestniczy w gospodarce sieciowej.

O znaczeniu TIK w procesach globalizacyjnych handlu może świadczyć fakt, że uległy one zdynamizowaniu dopiero z chwilą ich upowszechnienia w tym sektorze – wcześniej pomimo wielu prób duża liczba przedsiębiorstw handlowych nie odnosiła sukcesów na rynkach zagranicznych. Uwarunkowania dla ich zastosowania i efektywnego wykorzystywania zostały jednak stworzone znacznie wcześniej w tzw. fazie industrialnej (zob. tabela 1).

Tabela 1. Handel w procesach rozwoju społeczno-ekonomicznego

Faza rozwoju	Znaczące wynalazki techniczne	Podstawowa działalność gospodarcza	Tendencje do lokalizacji działalności handlowej	Rozwijające się sposoby organizacji handlu	Typ struktury	Marketing	Przybliżony czas rozpoczęcia etapu
Agrarna	Obróbka metali	Rolnictwo i pasterstwo	Centra miast	■ Targi, jarmarki ■ Sklepy tradycyjne ■ Składy handlowe	Rozproszona	Interakcyjny	Ok. 7000 lat przed narodzeniem Chrystusa
Industrialna	Maszyna parowa	Wytwarzanie towarów	■ Ulice handlowe ■ Centra handlowe I generacji	■ Domy towarowe, Supermarkety ■ Hipermarkety ■ Category killer ■ Sklepy filialne, Sieci franchisingowe	Procesy koncentracji w handlu detalicznym	Orientacja produkcyjna i sprzedażowa	Ok. 1800 roku naszej ery
Post-industrialna	Komputer	Usługi	Centra handlowe zlokalizowane poza miastem	E-commerce	Sieciowe	■ Orientacja marketingowa ■ Marketing bezpośredni	Rok 1965

Źródło: opracowanie własne na bazie P. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 13.

W fazie industrialnej wzrosło zapotrzebowanie na usługi, w tym na usługę handlową, co znalazło odzwierciedlenie we wzroście udziału handlu w tworzeniu PKB i we wzroście zatrudnienia w tej sferze gospodarowania. Odpowiedzią na ten wzrost popytu na usługę handlową było wprowadzanie na rynek instytucji innowacyjnych (supermarketów, hipermarketów, i innych obiektów wielko-powierzchniowych i ich rozwój w formie sieci). Konsekwencją procesów koncentracji i integracji była zmiana struktury rynku i uzyskiwanie przez przedsiębiorstwa sieciowe przewagi w kanale dystrybucji.

Wzrost znaczenia usług znajduje odzwierciedlenie w powstaniu, a następnie rozwoju centrów handlowo-usługowo-rozrywkowych, w których coraz większe powierzchnie są zajmowane kawiarnie, restauracje, puby, i gdzie organizowane są imprezy rozrywkowe⁶. Z czasem centra te są przekształcane poprzez dodawanie nowych elementów, tak że w chwili obecnej funkcjonują na rynku tzw. centra piątej generacji. Centra te odzwierciedlają strukturę małego miasta, z punktami handlowo-usługowymi, biurami i hotelami.

Nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne (TIK) takie jak skaning, *electronic data interchange (EDI)*, *quick response (QR)*, *efficient consumer response (ECR)*, *radio frequency identification (RFID)* czy w końcu Internet znajdują zastosowanie w zwiększaniu produktywności, początkowo działań logistycznych, a w późniejszym okresie również marketingowych. Internet rewolucjonizuje wręcz wymianę i handel zarówno na rynku B2B, jak i B2C.

W społeczeństwie postindustrialnym masowy konsument, którego celem jest kupowanie dużo i tanio, zostaje zastąpiony przez nabywcę indywidualnego. Drogą do zwiększania produktywności przedsiębiorstw staje się orientacja marketingowa. Prowadzone w jej ramach działania obejmują: badania rynku, jego segmentację i plasowanie oferty oraz komponowanie instrumentów tzw. *retailing-mix*. Głównym celem działań marketingowych firm handlowych jest ukształtowanie wizerunku odzwierciedlającego ich wyróżniające pozycjonowanie na rynku i wykształcenie długofalowych postaw lojalności wśród klientów w stosunku do marki, będącej ważnym aktywem konkurencyjnym w gospodarce opartej na wiedzy.

TECHNOLOGIE INFORMACYJNE W ZARZĄDZANIU ŁAŃCUCHEM DOSTAW I RELACJAMI Z KLIENTAMI

Ważnym aspektem wykorzystywania technologii informacyjnych jest zarządzanie łańcuchem dostaw. Łańcuchy dostaw – rozumiane jako powiązane serie działań z zakresu planowania, koordynacji i kontroli przepływu materia-

⁶ Szerzej na ten temat, *Modele biznesu w handlu detalicznym*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 149–156.

łów, części i dóbr finalnych od dostawców do finalnych nabywców – zaczęły się dynamicznie rozwijać w latach 80.⁷ Były one reakcją na rosnącą konkurencję oraz wymagania konsumentów i postępujące procesy globalizacyjne. W tych uwarunkowaniach kanały dystrybucji produktów, których uczestnicy występują jako niezależne ogniwa i rywalizują o udział w marży realizując własne cele, nie wystarczały do skutecznego konkurowania na coraz bardziej wymagającym rynku. Z tego względu były one zastępowane przez łańcuchy dostaw, zarządzanie którymi było ukierunkowane na zsynchronizowanie wymagań konsumenta i przepływu materiałów od dostawców w celu osiągnięcia równowagi pomiędzy celami, często uważanymi za sprzeczne, tj. wysokiego poziomu obsługi nabywcy, niskimi nakładami na zapasy i niskimi kosztami jednostkowymi (*unit cost*). Zastępowanie to odbywało się nie bez przeszkód ze względu na fakt, że współpraca miała się odbywać między dotychczasowymi konkurentami.

Łańcuch dostaw może być zarządzany przez każde z jego ogniw. W tych łańcuchach, gdzie przedsiębiorstwa handlowe miały mocną pozycję (przede wszystkim na rynku FMCG i odzieży), to one stawały się integratorami. Ta można pozycja była rezultatem przemian zachodzących w II połowie XX wieku, z których za najważniejsze należy uznać:

- uzyskiwanie przez przedsiębiorstwa handlowe siły przetargowej w kanale dystrybucji,
- procesy koncentracji w handlu,
- rosnące znaczenie towarów oznaczonych marką własną,
- rosnące koszty utrzymania zapasów,
- konieczność zaspokajania potrzeb nabywców co do wielkości i terminowości dostaw,
- wdrażanie przez przedsiębiorstwa handlowe technologii informacyjnych pozwalających im skutecznie koordynować działania partnerów.

W handlu artykułami FMCG można wyróżnić cztery etapy ewolucji łańcucha dostaw⁸:

1. Charakterystyczny dla rynku rozproszonego, w którym nie ma współpracy między ogniwami łańcucha dostaw,
2. Charakterystyczny dla końca fazy industrialnej, kiedy masowa produkcja i zwiększenie siły detalisty, sprawiły że zaczęto dostrzegać znaczenie kooperacji i pojawiły się pierwsze jej próby,
3. Początek fazy postindustrialnej, kiedy EDI łączy elementy łańcucha i sprawia, że jest możliwe elastyczne reagowanie na zmiany popytu,
4. Współczesność, w której segmenty nabywców mają określone potrzeby, na które ogniwa łańcucha dostaw muszą reagować, poprzez dostarczanie warto-

⁷ G.C. Stevens, *Integrating the Supply Chain*, "International Journal of Physical Distribution and Materials Management" 1989, nr 19(8).

⁸ R.H. Lowson, *Retail operational strategies in complex supply chain*, „International Journal of Logistics Management” 2001, nr 12.

ści. Potrzeby nabywców nieustannie zmieniają się w czasie i organizacje są zaangażowane równolegle w szereg kłastrów wartości, co umożliwia tzw. *mass customization*.

W rezultacie tych zmian, na początku lat 90. stary system, określany jako *push up model*, w którym hurtownicy nabywali i składowali towary, zaczął być zastępowany nowym, tzw. *pull up model*. W modelu tym informacja o sprzedaży w sklepach detalicznych jest udostępniana producentom drogą elektroniczną i w oparciu o nią uzupełniają oni zapasy w centrach dystrybucyjnych bądź w sklepach⁹. Pozwala ta na znaczącą obniżkę kosztów utrzymania zapasów przy utrzymaniu wysokiego poziomu obsługi nabywców i ma ścisły związek z orientacją marketingową przedsiębiorstw handlowych.

Cechą handlu jest jego bliskość z konsumentem¹⁰. Szczególnie odkąd handel zaczął systematycznie gromadzić i analizować dane o konsumentach ma możliwości aby dostosowywać ofertę do zapotrzebowania nabywców. Na nasyconym rynku detalicznym zrozumienie potrzeb i motywacji konsumentów jest kluczowym czynnikiem sukcesu.

Zatem, data-based handel, opierający się w dużej części na efektywnym zarządzaniu relacjami z konsumentami, będzie dostarczał detalistom niezbędnych informacji dla orientacji konsumenckiej. Korber (2004) zauważa, że podczas gdy „asortyment produktów, wystrój sklepu, a nawet lokalizacja mogą być naśladowane przez konkurentów, wiedza o konsumentach będzie kluczowym zasobem dla detalistów pragnących odnosić sukcesy”¹¹. Wiedza ta może być wykorzystywana we wszystkich obszarach działalności marketingowej przedsiębiorstw detalicznych: do planowania produktów marki własnej, w procesach doboru asortymentu i planowania jego rozmieszczenia na półkach (*category management*), wyboru lokalizacji, ustalania ceny i manipulacji cenowych, działań promocyjnych.

Korzyści z wdrażania technologii informacyjnych to przede wszystkim¹²:

- pełniejsza informacja o nabywcach – detaliści, hurtownicy, producenci mogą wykorzystywać informacje o popycie konsumenckim w czasie rzeczywistym, w celu podejmowania decyzji biznesowych,
- szybszy przepływ informacji – gromadzenie i raportowanie informacji jest w dużym stopniu zautomatyzowane i dokonuje się niemal nieustannie między jednostkami organizacyjnymi i przedsiębiorstwami,

⁹ J. Kinnsey, *A faster leaner, supply chain: New uses of information technology*, „Amer. J. Age. Econ” 2000, nr 5.

¹⁰ S. Giesiecke, *Sectoral...*, s. 10.

¹¹ H. Korber, *The retail industry over the next ten years* [w:] J. Reynolds, C. Cuthbertson, *Retail Strategy*, Elsevier, Oxford 2004, s. 334–336.

¹² Tesco oszacowało te korzyści w latach 1986–1991 na : wzrost marży netto z 3,7 do 6,6%, zmniejszenie się czasu składowania z 3,0 do 1,9 tygodnia składowania, zwiększenie poziomu usług z 96–98%, zob. J. Fernie, *Distribution Strategies of European Retailers*, „Logistics Information Management” 1993, t. 6, nr 1.

- mniejsze i bardziej dostosowane do potrzeb zapasy – utrzymywanie mniejszych zapasów bez narażania organizacji na braki towarów prowadzi do zwiększonej efektywności,
- obniżka cen finalnych – intensywna konkurencja w handlu prowadzi do przereżucenia na konsumentów znacznej części korzyści,
- zwiększenie wielkości placówek handlowych i przedsiębiorstw – korzyści skali i zasięgu umożliwiły dużym organizacjom sieciowym szybki wzrost.

Należy jednak podkreślić, że osiąganie wymienionych tu korzyści z wdrażania nowoczesnych technologii w handlu, jest uwarunkowane przez¹³:

- efekt sieciowy (powszechność technologii), czyli jej wykorzystywanie przez znaczącą liczbę przedsiębiorstw handlowych i producentów¹⁴,
- efekt uczenia się polegający na tym, że przedsiębiorstwa muszą zreorganizować całą swoją działalność pod kątem wykorzystywania nowoczesnych technologii,
- sprzyjające zmiany w otoczeniu – przykładowo systemie podatkowym faworyzujące wykorzystywanie IT,
- szybką dyfuzję innowacji między szczeblami i branżami sektora handlu,
- niskie koszty wdrażania – wysokie bariery kapitałowe i organizacyjne stały się początkowo przeszkodą dla szybkiego rozpowszechniania się IT w handlu.

Warunki te zostały stworzone w ramach procesów globalizacyjnych, w które handel włączył się bardzo aktywnie w latach 90. XX wieku.

HANDEL W PROCESACH GLOBALIZACYJNYCH. PRZYKŁAD POLSKI

Znaczący rozwój przedsiębiorstw handlowych na rynkach zagranicznych jest fenomenem ostatnich trzydziestu lat i rezultatem korzystnych uwarunkowań zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, charakterystycznych dla tego okresu. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają TIK, dzięki którym detaliści mogą skutecznie zarządzać operacjami realizowanymi w różnych krajach świata. Są one wykorzystywane do zarządzania wiedzą w skali ogólnoswiatowej; jej gromadzenia, przetwarzania i tworzenia tzw. najlepszych praktyk i dzielenia się nimi.

Globalizacja działalności handlowej oznacza nie tylko globalizację sprzedaży ale również globalizację zaopatrzenia, tzw. *global sourcing*. Ten ostatni aspekt funkcjonowania jest związany z cechą korporacji transnarodowych (również handlowych), którą jest tworzenie sieci mających na celu zwiększenie efektywności procesów zaopatrzenia tzw. *global sourcing*. Zaopatrzenie w skali

¹³ S. Giesecke, *Sectoral...*, s. 4.

¹⁴ Efektowi temu sprzyja ustanowienie standardów takich jak przykładowo British Article Number Association's TRADENET.

ogólnoświatowej, pozwala na uzyskiwanie lepszych warunków dostaw, wyższej jakości i innowacyjnych produktów, zarówno od zagranicznych jak i krajowych dostawców¹⁵.

Może ono być realizowane za pośrednictwem globalnych grup zaopatrzenia często organizowanych i administrowanych przez detalistów. Grupy te rozwijają swoje działania na nowe obszary, wychodzące poza czynności handlowe takie jak: porozumienia kontraktowe, na bazie których dostarczają know-how dla handlu czy sprzedawanie usług marketingowych zagranicznym przedsiębiorstwom handlowym. Wiedza ta dotyczy technik negocjacyjnych z dostawcami, zarządzania asortymentem, kontroli zapasów czy merchandisingu. Grupy zakupowe mają również swój udział w importowaniu na rynki zagraniczne produktów oznaczonych markami własnymi i oferowaniu ich do sprzedaży w różnych sieciach handlowych, w ten sposób rozszerzając zasięg ich oddziaływania¹⁶.

Koordinacja zaopatrzenia w skali ogólnoswiatowej nie byłaby możliwa bez wykorzystywania technologii informacyjnych. Portale internetowe służą detalistom globalnym do przekazywania informacji m.in. o działaniach podejmowanych w ramach *global sourcing*, oraz sprzedaży tzw. hitów rynkowych na poszczególnych rynkach, co pomaga w racjonalizacji decyzji zaopatrzeniowych.

Filarami rozwoju gospodarki opartej na wiedzy są: innowacje, nowe technologie, kapitał ludzki i dynamika przedsiębiorstwa. Globalizacja jest główną siłą napędową tych procesów i dzięki niej czynniki te stały się szczególnie mobilne i przyjmują postać: badań i rozwoju, Internetu, wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, przedsiębiorstw transnarodowych¹⁷.

Na fali procesów globalizacyjnych również w Polsce od połowy lat 90, dynamicznie rozwijają się zagraniczne przedsiębiorstwa handlowe. Przystarzała i rozproszona struktura handlu dawała inwestorom zagranicznym możliwość odniesienia sukcesu poprzez wprowadzanie innowacji strukturalnych, wcześniej nieobecnych na rynku polskim takich jak: hipermarkety, sklepy typu *category killer*, sklepy dyskontowe i typu *convenience*, oraz form handlu niestacjonarnego: sprzedaży wysyłkowej, bezpośredniej, telewizyjnej i za pośrednictwem Internetu. W kolejnych dziesięciu latach nastąpił szybki rozwój kontrolowanych centrów handlowych, z których niektóre są zaliczane do najnowocześniejszych w świecie. W związku z brakiem możliwości ochrony innowacji strukturalnych w handlu i łatwość w ich kopiowaniu, jego struktura jest szybko unowocześniana.

¹⁵ M. Carr, A. Hostrop, D. O'Connor, *The New Era of Global Retailing*, "The Journal of Business Strategy", May/Jun 1998, vol. 19, nr 3.

¹⁶ Szerzej na ten temat M. Kacker, *Coming to terms with global retailing*, „International Marketing Review”, Spring 1986.

¹⁷ B. Asgeirsdottir, *OECD work on knowledge and knowledge economy*, OECD/NSF conference on "Advancing knowledge and the knowledge economy", National Academies, Washington DC, 10–11 January 2005.

Przedsiębiorstwa zagraniczne zorganizowane w formie sieci stały się również liderami we wprowadzaniu innowacji procesowych w zakresie zarządzania działaniami logistycznymi i marketingowymi, w których istotną rolę odgrywają nowoczesne technologie informacyjno-komunikacyjne. Technologie te, oparte o systemy skanujące, ale również platformy internetowe i najnowocześniejsze technologie identyfikacji częstotliwości radiowej, zwiększają produktywność zasobów oraz przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstw je wykorzystujących. Malejące koszty ich wdrażania i eksploatacji (z wyjątkiem RFID) są bodźcem do ich zastosowania również w małych i średnich polskich przedsiębiorstwach.

Ważnym aspektem rozwoju zagranicznych przedsiębiorstw handlowych w Polsce jest przyspieszenie procesów integracyjnych wśród polskich detalistów, chcących zachować swoją pozycję na rynku. Na szczególną uwagę zasługuje tu rozwój systemów franchisingowych i agencyjnych. Skuteczność tych systemów w dużej mierze zależy od wykorzystywania IT, ale również od procesów zarządzania wiedzą i tworzenia rutyny organizacyjnej pozwalającej na zwiększenie efektywności działań logistycznych i marketingowych przedsiębiorstw należących do sieci.

Obecność detalistów transnarodowych na polskim rynku jest dla polskich przedsiębiorstw produkcyjnych szansą na włączenie się w ogólnoswiatowe łańcuchy dostaw. Jest to jednak często uwarunkowane posiadaniem przez nie wiedzy i najnowocześniejszych technologii produkcyjnych, oraz spełnianiem wysokich standardów jakościowych (w tym ekologicznych) ustalanych przez sieci handlowe¹⁸.

Wiedza jest również transferowana do polskich pracowników w postaci szkoleń organizowanych przez firmy międzynarodowe. Niekiedy te działania mają postać długofalowych programów podnoszenia kompetencji pracowników¹⁹. Przejmowanie tych wzorców przez firmy polskie przyczynia się do wzrostu znaczenia tego typu działań oraz podniesienia statusu wiedzy i zarządzania wiedzą w handlu.

PODSUMOWANIE

Przez wiele lat, aż do połowy ubiegłego wieku, handel detaliczny był sektorem rozproszonym, w którym dominowały małe przedsiębiorstwa rodzinne. W praktyce oznaczało to duże uzależnienie przedsiębiorstw należących do tego sektora od polityki producenta. Innowacje strukturalne w handlu i rozwój przed-

¹⁸ Inwestycje te dają również polskim firmom dostęp do najnowocześniejszych technologii, pracę i możliwość kształcenia, zob. *Dobrzy jak Szwedzi – tani jak Chińczycy*. http://www.korona.info/index.php?option=com_publicacje&view=one&id=12&r=2006&Itemid=371&lang=pl.

¹⁹ Przykład może stanowić program doskonalenia kompetencji Ikea pod nazwą „Fabryka kluczowych kompetencji IKEA” przewidziany na lata 2010–2012.

siębiorstw zorganizowanych jako sieci stanowiły zapowiedź zmiany tego stanu rzeczy. Zasadniczo nastąpiły one dopiero wtedy, kiedy do procesów zarządzania działaniami logistycznymi i marketingowymi organizacji handlowych, zaczęto szeroko wykorzystywać technologie informacyjne. W rezultacie nastąpił znaczny wzrost produktywności i dalszy rozwój, przede wszystkim na rynkach zagranicznych.

Rozwój na rynkach zagranicznych, dokonujący się w latach 80. i 90. umożliwił przedsiębiorstwom handlowych aktywne włączenie się w procesy globalizacyjne. Działające na skalę międzynarodową przedsiębiorstwa posiadają nie tylko technologię informacyjną ale również rutynę organizacyjną dla zarządzania logistyką i marketingiem, pozwalającą im skutecznie konkurować na ogólnosiwiatowym rynku. Warunkiem odnoszenia dalszych sukcesów jest jednak doskonalenie tej rutyny, dokonujące się m.in. poprzez wprowadzanie procedur zarządzania wiedzą w skali ogólnosiwiatowej.

Zagraniczne przedsiębiorstwa detaliczne wchodząc na rynki zagraniczne, mające słabiej rozwinięte struktury handlu, dokonują transferu innowacji strukturalnych (nowoczesnych form handlu), technologii informacyjnych oraz wiedzy z zakresu zarządzania logistyką i marketingiem. Ich wykorzystanie umożliwia im osiągnięcie wysokiej produktywności.

Konkurenci z rynków macierzystych muszą im w tym względzie dorównać – sprzyja to poprawie produktywności w całym handlu, a co za tym idzie – funkcjonowania całej gospodarki, poprzez obniżenie kosztów sprzedaży i kosztów transakcyjnych, oraz zwiększenie możliwości zakupu towarów i usług przez nabywców.

Obecnie, w rezultacie opisanych tu przemian, handel zajmuje ważne miejsce w gospodarce światowej oraz gospodarkach narodowych poszczególnych krajów. W Stanach Zjednoczonych AP handel detaliczny tworzy 2/3 produktu krajowego brutto (Deloitte's Global Powers of Retailing 2011). Największa firma handlowa w świecie Wal-Mart w 2009 roku zatrudniała 8 mln osób oraz osiągnęła dochody w wysokości 404 mld dolarów.

LITERATURA

- Asgeirsdottir B., *OECD work on knowledge and knowledge economy*, OECD/NSF conference on "Advancing knowledge and the knowledge economy", National Academies, Washington DC, 10–11 January 2005.
- Brinkley I., *Defining the knowledge economy*, Knowledge economy programme report, July 2006.
- Carr M., Hostrop A., O'Connor D., *The New Era of Global Retailing*, "The Journal of Business Strategy", May/Jun 1998, vol. 19, nr 3.
- Farrell D., *The Real New Economy*, "Harvard Business Review" 1 OCT. 2003.

- Fernie J., *Distribution Strategies of European Retailers*, „Logistics Information Management” 1993, t. 6, nr 1.
- Giesiecke S., *Sectoral Innovation Challenges in the Retail and Wholesale Sector*, Interim Report, July 2009
- Haughton J., Sheehan P., *A Primer on the Knowledge Economy*, Centre for Strategic Economics Studies, working paper 18, Victoria University, February 2000.
- Kacker M., *Coming to terms with global retailing*, „International Marketing Review”, Spring 1986.
- Kinnsey J., *A faster leaner, supply chain: New uses of information technology*, “Amer. J. Age. Econ.” 2000, nr 5.
- Korber H., *The retail industry over the next ten years* [w:] J. Reynolds, C. Cuthbertson, *Retail Strategy*, Elsevier, Oxford 2004.
- Lowson R. H., *Retail operational strategies in complex supply chain*, „International Journal of Logistics Management” 2001, nr 12.
- Modele biznesu w handlu detalicznym*, red. M. Sławińska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Porwit K., *Cechy gospodarki opartej na wiedzy (G.O.W)* [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwania dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Warszawa 2001.
- Sadler P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- Stevens G. C., *Integrating the Supply Chain*, “International Journal of Physical Distribution and Materials Management” 1989, nr 19(8).

Streszczenie

Celem artykułu jest wykazanie, że przedsiębiorstwa handlu detalicznego swoją obecną, znaczącą pozycję zawdzięczają podstawowym siłom napędowym gospodarki opartej na wiedzy (GOW): wykorzystywaniu technologii informacyjnych oraz internacjonalizacji działalności. Technologie informacyjne pozwoliły na zwiększenie produktywności działań logistycznych i marketingowych oraz skuteczne zarządzanie tymi działaniami w przypadku ich prowadzenia w wielu krajach. Ekspansja przedsiębiorstw zagranicznych na polski rynek przyspieszyła wprowadzanie nań innowacji strukturalnych i procesowych oraz koncentrację i integrację, tak charakterystyczne dla GOW.

Retailing in the knowledge based economy

Summary

The aim of the paper is to prove that nowadays strong retailers position is due to the main drivers of knowledge based economy (KBE): implementation of information technologies and rapid internationalization. IT implementation in logistics and marketing resulted in growing productivity and high effectiveness of international operations. International retailers in Poland accelerated the process of introducing structural and process innovations as well as the concentration and integration, which characterize the KBE.