

Wiesław CIECHOMSKI  
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## KONCENTRACJA HANDLU DETALICZNEGO W POLSCE JAKO REZULTAT PROCESÓW GLOBALIZACYJNYCH

Koncentracja przedsiębiorstw handlowych jest procesem złożonym, co sprawia że jednoznaczna ocena jej skutków jest trudna. Generalnie jej zaletą jest dążenie do podnoszenia efektywności działań i konkurencyjności przedsiębiorstw. Wadą nadmiernej koncentracji jest eliminowanie z rynku małych przedsiębiorstw rodzinnych, co ma niekorzystny wpływ na lokalny rynek pracy. Problemem jest także stosowanie przez duże sieci handlowe praktyk monopolistycznych. Polega to na eksploatacji dostawców, zamiast partnerskich z nimi relacji. Zbyt częste są przypadki naruszania praw pracowniczych załóg sklepów wielkopowierzchniowych, co jest nagłaśniane w mediach i opisywane w raportach instytucji kontrolnych.

### 1. POJĘCIE I FORMY KONCENTRACJI HANDLU

Koncentracja w gospodarce to proces narastania przewagi ilościowej danej grupy przedsiębiorstw w całej ich zbiorowości, w określonym sektorze gospodarki, prowadzący do tworzenia przewagi podmiotów dominujących<sup>1</sup>. W sektorze handlu detalicznego koncentracja polega na uzyskiwaniu przez grupę dużych przedsiębiorstw handlu wielkopowierzchniowego uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej w całej zbiorowości przedsiębiorstw handlowych, a zatem jest to zdominowanie form dystrybucji towarów przez największych detalistów. Proces ten dokonuje się poprzez uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, której źródła tkwią w pomnażaniu i optymalnej alokacji zasobów rzeczowych, finansowych i kadrowych największych przedsiębiorstw.

Proces koncentracji zachodzi w handlu trzema drogami:

- przez fuzje dwóch lub więcej samodzielnych przedsiębiorców,
- utworzenie przez nich nowego wspólnego biznesu,
- przejęcie innych podmiotów rynkowych.

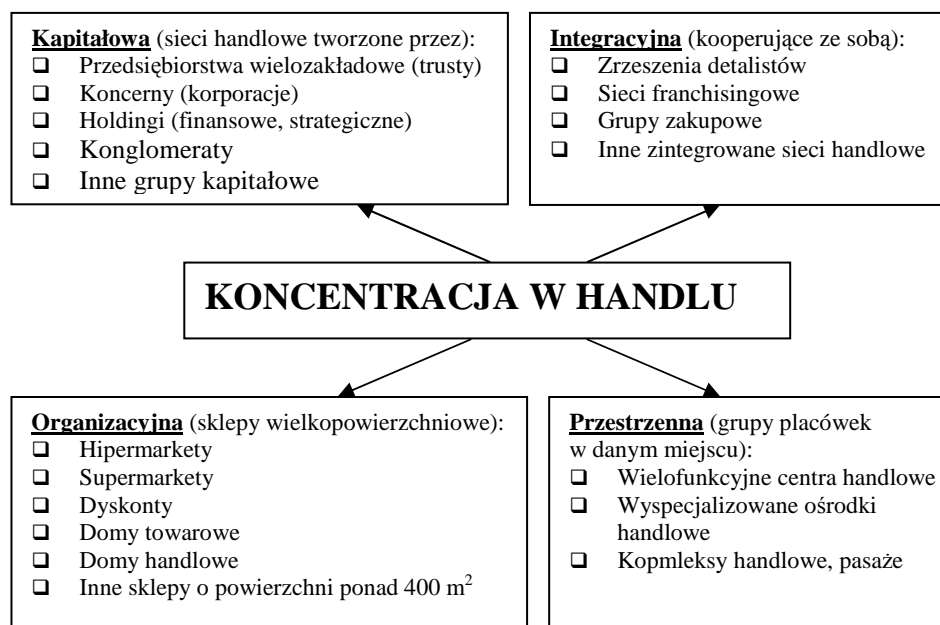
Zasadnicze formy koncentracji to koncentracja poziomą i pionową. Pierwsza polega na łączeniu się jednostek handlowych funkcjonujących na tym samym szczeblu obrotu, natomiast koncentracja pionowa to proces łączenia się podmiotów w ramach kanałów dystrybucji prowadzący do skracania tychże kanałów i łańcuchów dostaw, pomiędzy producentami a jednostkami handlowymi.

---

<sup>1</sup> Koncentracja w handlu a współpraca producentów i dystrybutorów, Praca zbiorowa pod red. naukową M. Strużyckiego, IRWiK, Warszawa 2000, s. 13.

Terminem ściśle związanym z koncentracją jest integracja handlu, której kwintesencją jest współpraca podmiotów rynkowych a nie tylko ich konsolidacja. Oczywiście rozwój procesów integracyjnych aktywizuje koncentrację handlu, wcześniej czy później bowiem integratorzy sieci stawiają sobie za cel takie zadania, które nie mogą być osiągnięte na zasadach partnerstwa, nie naruszając niczyich interesów. Cechą wspólną integracji i koncentracji jest dążenie do korzystniejszej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw (integratora i podmiotu dominującego) a różnice wynikają z odmiennego sposobu dochodzenia do tego celu. Koncentracja dokonuje się w drodze strategii uzależniania innych podmiotów lub wręcz ich eliminacji, realizowanej w krótszym lub dłuższym horyzoncie czasu a integracja opiera się na współpracy, inspirowanej przez operatora sieci, autonomicznych podmiotów dla ich wspólnego dobra i obrony własnych interesów przed konkurentami.

Rys. 1. Formy koncentracji handlu



Źródło: Opracowanie własne

Kategorią pokrewną do koncentracji handlu jest jego integracja. Jest to proces współdziałania niezależnych podmiotów rynkowych mający na celu umocnienie ich pozycji konkurencyjnej. Osiąganie tego celu bazuje na współpracy przedsiębiorstw handlowych, wykorzystaniu efektu skali i synergii. Integracja jest zasadna wówczas, gdy korzyści każdej działającej w sieci firmy są dla niej większe niż gdyby działała ona jako indywidualny, niezrzeszony podmiot<sup>2</sup>. Rezultatem procesów integracyjnych jest między innymi powstanie i rynkowa ekspansja sieci handlowych.

<sup>2</sup> Wpływ integracji przedsiębiorstw handlowych na procesy konkurencji, Redaktor naukowy B. Pokorska, IRWiK, Warszawa 2005, s. 49.

W polskim handlu detalicznym systematycznie wzrasta znaczenie nowoczesnych kanałów dystrybucji produktów. W przypadku artykułów codziennego zakupu udział tychże form pośrednictwa handlowego (hipermarketów, supermarketów i sklepów dyskontowych) w całkowitej sprzedaży wyniósł w 2005 roku 43% (wobec 16% w roku 1998)<sup>3</sup>. Szacuje się, iż odsetek ten wzrośnie w 2010 do 50%.

Koncentracja przedsiębiorstw handlowych jest procesem dynamicznym i może być rozpatrywana na kilku płaszczyznach. Generalnie jej zaletą jest dążenie do podnoszenia efektywności działań i konkurencyjności przedsiębiorstw. Jest to szczególnie widoczne i doceniane przez klientów w zakresie:

- pełniejszej dostępności placówek handlowych,
- zapewnienia nabywcy bogatego asortymentu w jednym miejscu i czasie,
- usprawnienia obsługi i serwisu dzięki nowoczesnym technologiom,
- szerokiej palety usług posprzedażowych dla klientów,
- pożądaney przez klientów tendencji do obniżania cen (np. na rynku RTV, AGD),
- wzbogacania asortymentu o innowacje,
- bardziej przejrzystego zarządzanie kategoriami produktów,
- sprawniejszej komunikacji marketingowej w miejscu sprzedaży.

Wadami żywiołowo dokonującej się koncentracji, której przesłankami są np. wrogie przejęcia i konsolidacja kapitałowa, i której nadrzędnym celem jest wyeliminowanie z rynku danego konkurenta, są:

- programowa nierówność szans rynkowych podmiotów dominujących i firm wchodzących na rynek, co oznacza że sklepy tradycyjne nie mają szans na długotrwały sukces w walce konkurencyjnej z sieciami sklepów wielkopowierzchniowych,
- bezwzględne eliminowanie z rynku podmiotów słabych ekonomicznie, rodzinnych firm handlowych, które z powodzeniem mogłyby obsługiwać lokalne nisze rynkowe<sup>4</sup>,
- bankructwo małych i średnich firm handlowych, ze wszystkimi tego konsekwencjami dla lokalnego rynku pracy,
- upadek niektórych branż, krajowych producentów i dystrybutorów np. cukru, przy braku ich zdolności do konkurowania o nabywców – szczególnie w warunkach globalizacji rynku,
- stosowanie praktyk monopolistycznych (eksploatacja a nie partnerstwo) w relacjach z dostawcami i finalnymi odbiorcami, na co zwracają uwagę raporty UOKiK,
- zbyt częste przypadki naruszania praw pracowniczych załóg sklepów wielkopowierzchniowych.

Prawidłowy przebieg procesów integracji i koncentracji w handlu powinien gwarantować równowagę pomiędzy różnymi typami sieci np. hipermarketów, supermarketów, sklepów dyskontowych czy osiedlowych. Kształtując aktywną politykę handlową państwa w tym zakresie trzeba uwzględniać rozbieżne często interesy właścicieli, pracowników, klientów, osób mieszkających w sąsiedztwie, budżetu kraju. O potrzebie pewnych regulacji może także świadczyć fakt, że w 19 spośród 27 krajów UE występują przepisy ograniczające np. swobodę handlu w dni wolne od pracy. Interwencja

<sup>3</sup> Na podstawie danych GfK Polonia, Rynek detaliczny, Raport strategiczny FMCG 2006.

U. Kłosiewicz-Górecka, B. Słomińska, Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu, Difin, Warszawa 2001, s. 63.

państwa nad procesami koncentracji handlu hurtowego i detalicznego powinna uwzględniać sprzeczne często interesy wszystkich bezpośrednio zainteresowanych oraz mieć długofalowy charakter.

## 2. GLOBALIZACJA HANDLU I JEJ UWARUNKOWANIA

W szerokim, makroekonomicznym znaczeniu globalizacja polega na unifikacji struktur gospodarczych poszczególnych państw. Jest to proces nieuchronny co wynika z cywilizacyjnego skoku w dziedzinie nauk informatycznych i łączności, bogacenia się społeczeństw w krajach wysoko rozwiniętych i nasycenia tamtejszych rynków zbytu, liberalizacji przepływu kapitału, zarówno finansowego jak i intelektualnego.

Globalizacja handlu wyraża się rywalizacją państw (i ich bloków gospodarczych) o dominację technologiczną, dostęp do surowców naturalnych i tanich rynków pracy. Powoduje to narastanie sprzeczności pomiędzy zasięgiem władzy poszczególnych państw ograniczonym do danego terytorium a globalną komunikacją, współpracą i konkurencją<sup>5</sup>. W efekcie niezbędne są ciągłe aktualizacje zasad bezpieczeństwa obrotu, wolnego dostępu do łączy telekomunikacyjnych i innych sfer chroniących dotychczas krajowe monopole.

Zakres i tempo procesów globalizacyjnych determinowane są wieloma czynnikami, do których należy zaliczyć uwarunkowania rynkowe - związane z wielkością i dynamiką zmian popytu, czynniki polityczne – decydujące o klimacie otwartości i współpracy gospodarczej w skali międzynarodowej, czynniki kosztowe – determinujące korzyści skali i opłacalność inwestycji ponadnarodowych oraz czynniki związane z podnoszeniem konkurencyjności przedsiębiorstw. Warto przy tym podkreślić, że globalizacja jest procesem złożonym, wielowymiarowym, obejmującym wszystkie istotne elementy zarządzania: strategię, strukturę, podejmowanie decyzji i kształtowanie tożsamości przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

Zaletą i podstawową przyczyną globalizacji działania przedsiębiorstw handlowych jest możliwość przezwyciężania ograniczeń, jakie stwarzają skala działalności, przestrzeń i czas<sup>7</sup>. Nasilenie procesów ponadnarodowych fuzji i przejęć podyktowane jest chęcią wejścia na nowe atrakcyjne rynki i potencjalnymi korzyściami skali. Rozwój procesów globalizacyjnych ma swoje źródło także w tym, że zachowania i upodobania klientów mają tendencję do ujednolicania.

Idea marketingu globalnego została po raz pierwszy wyeksponowana w literaturze przez T. Levitta w 1983 roku, gdy w artykule „Globalizacja rynków” zawarł on tezę, że ludzie zamieszkujący różne części świata mają więcej cech wspólnych niż różnych<sup>8</sup>. Za pierwsze firmy globalne uznaje się Coca Colę, Procter & Gamble i Mc Donalds, które na początku lat 90-tych dokonały istotnej reorientacji swoich struktur organizacyjnych i strategii rozwojowych na rzecz internacjonalizacji wytwarzania, promocji i sprzedaży.

Celem globalizacji handlu, która rozpoczęła się w Europie Zachodniej w latach 70-tych była przede wszystkim penetracja nowych rynków a także zdobycie doświadczeń w zakresie

<sup>5</sup> Por. K. W. Grewlich, Governance in Cyberspace – Regulierung globaler Netze im Systemwettbewerb?, Recht der Internationalen Wirtschaft nr 5/2000, s. 337.

<sup>6</sup> Strategor, Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1997, s. 205.

<sup>7</sup> T. Domański, Strategie międzynarodowego rozwoju europejskich sieci handlowych, w: Euromarketing. Koncepcje, strategie, metody, red. J.W. Wiktor, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 201.

<sup>8</sup> Por. T. Ambler, Marketing od A do Z, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 144.

zarządzania sieciami handlu wielkopowierzchniowego w wymiarze międzynarodowym. Wewnętrzny potencjał polskiego rynku i stosunkowo niskie bariery wejścia sprawiły, że natężenie konkurencji w handlu detalicznym w Polsce należy do najwyższych w Europie, co wyraża się choćby liczbą globalnych sieci inwestujących swoje zasoby w naszym kraju. W krajach „starej Europy” handel detaliczny zdominowany jest przez rodzimy handel wielkopowierzchniowy, natomiast w krajach „nowej Europy” przez pojedynczych inwestorów zagranicznych<sup>9</sup>. Polska w grupie państw środkowoeuropejskich stanowi wyjątek, ponieważ są u nas obecne niemal wszystkie europejskie sieci handlowe.

Globalizacja i internacjonalizacja działalności handlowej posiada długą stuletnią tradycję, ponieważ pod koniec XIX wieku takie firmy handlowe jak Woolworth, Harrods czy Julius Meinl zakładały sklepy poza granicami macierzystego kraju<sup>10</sup>. I chociaż przez kolejne dekady obecność detalistów w innych krajach była, choćby z powodów historycznych, bardzo ograniczona, to w latach osiemdziesiątych XX wieku proces internacjonalizacji handlu został gwałtownie przyspieszony. Właściciele dużych i rosnących w siłę detalistów stanęli wówczas przed dylematem strategicznego wyboru optymalnej w dłuższym horyzoncie czasowym strategii rozwoju. Spośród czterech alternatywnych strategicznych wariantów wyeksponowanych w tabeli 1 innowatorzy wybrali strategię globalną a w ślad za nimi w następnych latach wielu detalistów zaangażowało się w działalność ponadnarodową. Proces ten dokonał się nie tylko dzięki integracji krajów tworzących Unię Europejską ale także na bazie olbrzymiego postępu w zakresie technologii informatycznych i telekomunikacyjnych oraz zastąpienia zimnowojennych uprzedzeń otwarciem granic dla osób, innowacji i kapitału.

Globalne przedsiębiorstwa handlowe, dzięki zasobowym i organizacyjnym atutom, osiągają po pewnym czasie pełną kontrolę nad źródłami dostaw strategicznych kategorii produktów oraz wypracowują sobie taką pozycję przetargową w relacjach z dostawcami, która pozwalała na wprowadzanie marek własnych i pełną kontrolę procesu produkcji. Z kolei w relacjach z klientami przedsiębiorstwa te wykorzystują nowoczesne techniki merchandisingowe, nie tylko w celu zwiększenia obrotów, co również kreowania potrzeb i zachowań zakupowych oraz konsumpcyjnych nabywców. Dynamiczny wzrost sprzedaży jest wówczas naturalną konsekwencją nowoczesnej, wielopłaszczyznowej komunikacji z klientami.

Najwięksi europejscy detaliści realizują w krajach Europy Środkowej i Wschodniej jedną z trzech strategii internacjonalizacji handlu. Należą do nich:

- strategia globalna, polegająca na penetracji możliwie jak największej liczby rynków (Merto, Rewe, Tesco);
- strategia selektywna, polegająca na wejściu na kilka (3-4) wybrane rynki (Tengelmann, Carefour, Ahold, Leclerc, Lidl, Auchan);
- strategia wyłączna, polegająca na intensywnej ekspansji na jednym rynku (Jeronimo Martins, Intermarche).

Warto w tym miejscu podkreślić, że strategia globalna zakłada unifikację działań a strategię ponadnarodową bazują na odmienności rozwiązań stosowanych w różnych krajach.

<sup>9</sup> Por. T. Domański, Proces internacjonalizacji polskiego handlu. Wyzwania i zagrożenia dla polskich firm, w: „Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce”, Red. naukowy J. Mikołajczyk, Wydawnictwo Naukowe WSzHiU w Poznaniu, Poznań 2006, s. 30.

<sup>10</sup> Por. Handel detaliczny, Funkcjonowanie i kierunki rozwoju, Pod redakcją J. Szumilaka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 81.

Internacjonalizacja handlu oznacza podejmowanie działalności związanej ze sprzedażą towarów poza granicami własnego kraju i przyjmuje w zależności od rozmiarów owego zaangażowania postać strategii ponadnarodowej (wielonarodowej) oraz globalnej. Jej istotą jest transfer zasobów, takich jak formuła (format) sklepu, kapitał, know-how do państw o wysokiej rentowności sprzedaży i korzystnej stopie zwrotu zaangażowanego kapitału. Strategia internacjonalizacji działalności prowadzi do koncentracji handlu, co dokonuje się kosztem małych i średnich rodzimych firm handlowych, które upadają lub są przejmowane przez międzynarodowe koncerny handlowe. O dynamice procesów koncentracyjnych niech świadczy fakt, że łączny udział w europejskim rynku 30 największych detalistów oferujących towary fmcg wzrósł w latach 1992-2001 z 51,5 do 70%<sup>11</sup>. Znaczący jest również udział w rynku artykułów żywnościowych 10 największych detalistów (głównie niemieckich i francuskich), który wzrósł w latach 1995-2001 z 30 do 41%.

Tabela 1 Strategie globalizacji w handlu detalicznym

	<b>Strategia lokalnego dopasowania</b>	<b>Strategia kooperacji</b>	<b>Strategia fuzji i przejęć</b>	<b>Strategia globalna</b>
<b>Istota</b>	identyczne podstawowe koncepcje, z dopasowaniem do specyfiki narodowych tradycji	kooperacja samodzielnych grup lub pojedynczych narodowych przedsiębiorstw handlu detalicznego	dążenie do zwiększenia udziałów w firmach zagranicznych lub ich całkowite przejęcie	powielenie tej samej koncepcji za granicą z pominiem różnic narodowościowych
<b>Cele</b>	-wysoki potencjał wzrostu i rentowności -rozłożenie ryzyka finansowego i politycznego -transfer know-how	-osiąganie korzyści skali -wysoka rentowność w zaopatrzeniu, produkcji i reklamie -wymiana know-how	-wysoki potencjał wzrostu i rentowności -rozłożenie ryzyka finansowego i politycznego -nabywanie know-how	-wysoki potencjał wzrostu i rentowności -osiąganie korzyści skali i wydajności w zakresie: zaopatrzenia, dystrybucji, reklamy i wyposażenia sklepów
<b>Warunki powodzenia</b>	-wspólne zakupy dla sieci -centralizacja zarządzania -decentralizacja decyzji w możliwie najmniejszym zakresie	-wspólne zakupy dla sieci -wykorzystanie efektu synergii -podobny wizerunek i asortyment -pierwszeństwo wspólnych interesów przed interesem narodowym	-wykorzystanie efektu synergii -posiadanie know-how o rynku i na temat zarządzania w filialnych przedsiębiorstwach -zdecentralizowane kierowanie	-identyczne postrzeganie w wydzielonych segmentach rynku -silne marki handlowe -zaawansowana pionowa integracja -rozwinięta logistyka
<b>Przykład</b>	Ikea, Carrefour,	Inter-Spar	Tengelmann	Benetton, Body Shop

Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych, PWE, Warszawa 2001, s. 247

Niekiedy strategia globalizacji działalności kończy się niepowodzeniem. Do przesłanek świadczących o niepowodzeniu przyjętej i realizowanej strategii międzynarodowych sieci handlowych można zaliczyć ograniczanie liczby sklepów,

<sup>11</sup> Por. M. Sławińska, Procesy internacjonalizacji w handlu detalicznym, Handel Wewnętrzny 4-5/2004, s. 21.

inercję organizacyjną, konieczność restrukturyzacji i wdrożenia tzw. programów oszczędnościowych, brak nowych inwestycji. Proces którego końcowym etapem jest całkowite zaprzestanie działalności w danym kraju może odbywać się w różnym tempie i ma wiele przyczyn. Skala zjawiska niepowodzenia strategii internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego jest relatywnie wysoka i w 2003 roku sięgała w Europie około 45% liczby wejść na nowe rynki (270 nowym wejściom towarzyszyło wówczas 122 wyjść danego rynku). Oczywiście trzeba przy tym uwzględnić, że nie każda rezygnacja z działalności handlowej w danym kraju jest podyktowana ekonomiczną nieopłacalnością, gdyż część detalistów jest odsprzedawana na korzystnych warunkach finansowych innym operatorom sieci – przykładem takiego stanu rzeczy jest wyjście z polskiego rynku firmy Dohle Grup, która odsprzedała swoje hipermarkety Hit brytyjskiemu Tesco.

### 3. SKALA PROCESÓW GLOBALIZACYJNYCH HANDLU DETALICZNEGO W POLSCE

Dokonujący się w Polsce od 1990 roku proces internacjonalizacji handlu podyktowany jest różnorodnymi uwarunkowaniami. Cechował się on w przeszłości zmiennym tempem i skalą<sup>12</sup>. Globalne firmy handlowe dynamicznie rozwijają się na polskim rynku od 1995 roku, przy czym w handlu hurtowym procesy globalizacyjne przebiegają wolniej i obejmują węższy zakres niż w handlu detalicznym.

Miarą udziału Polski w procesach globalizacji jest skala bezpośrednich inwestycji wdrażanych przez kapitał zagraniczny. Znaczną część z nich stanowią inwestycje koncernów handlowych, co przesądza o ich znaczącym wpływie na wzrost majątku trwałego handlu<sup>13</sup>. O otwartości polskiego rynku na inwestycje zagraniczne świadczy porównanie zaprezentowane na wykresie 1. Ilustruje ono liczbę największych zagranicznych detalistów znajdujących się w rankingu pierwszych 50 (pod względem obrotów) firm w danym kraju.

Wieloletnia obserwacja stanu rynku i zachowań przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych prowadzona w toku badań i analiz IRWiK pozwala stwierdzić, że:

- wejście firm globalnych na polski rynek stworzyło warunki powszechnej dostępności światowych osiągnięć w dziedzinie organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami;
- rynkowe wyróżniki firm globalnych stanowią profesjonalne odniesienie dla przedsiębiorstw krajowych, które w ślad za globalnymi konkurentami próbują podnosić swoją atrakcyjność rynkową, wdrażając elementy nowoczesnych strategii działania<sup>14</sup>;
- obserwuje się coraz szerszą akceptację, szczególnie w działalności firm dużych i średnich, marketingowego nastawienia w zarządzaniu oraz akceptację zjawiska konkurencji jako mechanizmu dynamizującego rynek<sup>15</sup>;

<sup>12</sup> Dynamika procesów internacjonalizacyjnych w polskim handlu jest podobna do doświadczeń Hiszpanii, gdzie również inwestorom zagranicznym stworzono bardzo przychylny klimat.

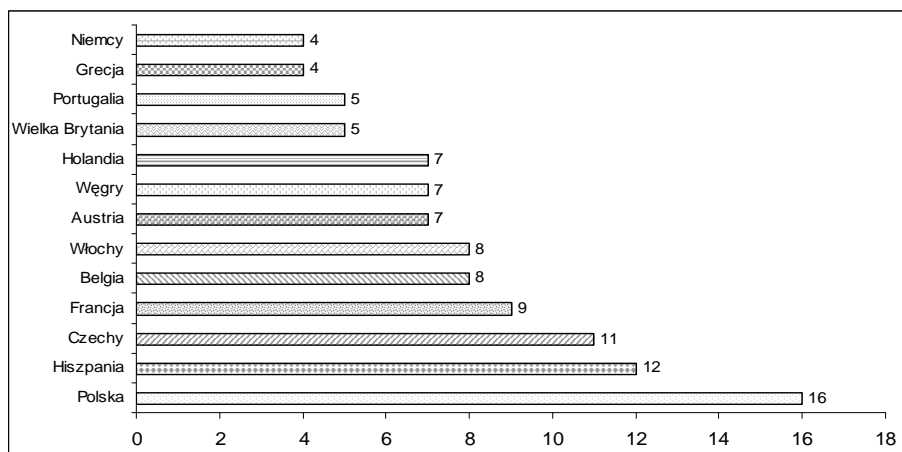
<sup>13</sup> Szacuje się, że inwestorzy zagraniczni partycypują w około 50% inwestycji handlowych w Polsce. Por. U. Kłosiewicz-Górecka, B. Słomińska, Nowe trendy w zarządzaniu sprzedażą artykułów żywnościowych, IRWiK, Warszawa 2002, s. 10.

<sup>14</sup> Por. J. Cygler, Zmiany w strategii rynkowej i systemie zarządzania przedsiębiorstw polskich pod wpływem aliansów z partnerami zagranicznymi, Organizacja i Kierowanie, 1/2000.

<sup>15</sup> Por. M. Strużycki, Globalizacja rynków a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. "Handel Wewnętrzny" 6/1998.

- umiędzynarodowienie polskiego rynku pobudza zmiany struktur i kwalifikacji menedżerskich oraz dążenie do uzyskania nowej jakości w zarządzaniu sprzedażą<sup>16</sup>;
- pod wpływem lokowania się w Polsce kapitału zagranicznego następuje przebudowa struktur podmiotowych przetwórstwa przemysłowego i handlu, które cechuje coraz większy stopień koncentracji
- na skutek inwestycji zagranicznych zarówno w przetwórstwie, jak i handlu, zmniejsza się luka technologiczna w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych;
- firmy produkcyjne i handlowe podejmują próby wdrażania certyfikowanych systemów jakości;
- działalność sieci zagranicznych wymusza wzrost zainteresowania przedsiębiorstw krajowych inicjatywami konsolidacyjnymi; wzrasta liczba zintegrowanych sieci handlowych z kapitałem krajowym;
- rozpowszechniają się nowoczesne technologie zarządzania bazujące na elektronicznej wymianie danych (logistyka) i dostępie do Internetu<sup>17</sup>.

Wykres 1. Liczba zagranicznych firm handlowych w grupie 50 największych detalistów w wybranych krajach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie B. Mikusińska-Ozdobińska, *Handel w Europie*, "Handel" 2002, nr 1, s. 16.

Dane zamieszczone na wykresie 1 uzmysławiają, że tempo internacjonalizacji handlu w Polsce ulegnie jednak pewnemu osłabieniu. Już obecnie Polska zaliczana jest do rynków nasyconych pod względem liczby inwestorów w branży FMCG<sup>18</sup>. Kolejna faza internacjonalizacji rodzimego handlu będzie polegała na wchodzeniu na polski rynek inwestorów o znacznie mniejszym niż dotychczas potencjale oraz na tworzeniu sklepów specjalistycznych.

<sup>16</sup> Por. M. Strużycki, Zarządzanie sprzedażą na rynkach globalnych i lokalnych. "Handel Wewnętrzny" 4-5/1999.

<sup>17</sup> Por. U. Kłosiewicz-Górecka, B. Słomińska, Nowe trendy w zarządzaniu sprzedażą artykułów żywnościowych, IRWiK, Warszawa 2002, s. 14.

<sup>18</sup> Ekspert z firmy doradczej A. T. Kearney stwierdził, że w grupie 29 badanych państw Polska plasuje się w dolnej strefie rankingu atrakcyjności ekspansji największych koncernów handlowych.



Ekonomiści często podkreślają generalny pozytywny wpływ globalizacji na rozwój gospodarczy. Niekiedy jednak niektóre sektory gospodarki, jak np. handel drobnodetaliczny cechujący się bardzo dużą atomizacją i trudnościami oddolnego wdrażania procesów integracyjnych, są nieprzystosowane do nowych reguł walki konkurencyjnej zmieniających się w wyniku procesów globalizacyjnych. Właśnie w takiej sytuacji państwo powinno chronić rynek wewnętrzny i niwelować niekorzystne skutki żywiołowej gospodarki wolnorynkowej swoją polityką handlową<sup>19</sup>. Zasadności stosowania takiego protekcjonizmu dowodzą doświadczenia najwyżej rozwiniętych krajów europejskich, w których działalność regulacyjna w tej sferze była w przeszłości bardzo rozbudowana. Państwo może w tym celu wykorzystywać wybrane instrumenty polityki handlowej, do których zaliczyć można: system zwolnień i ulg podatkowych, zasady lokalizacji obiektów wielkopowierzchniowych i godziny ich otwarcia, standardy bezpieczeństwa obrotu, uprawnienia instytucji kontrolnych, wspieranie organizacji konsumenckich itp. Oczywiście instrumentarium powinno być adekwatne do poziomu transformacji gospodarki i struktur handlu. W obecnych realiach ingerencja w wolność gospodarczą za pomocą sterowania poziomem cen i marż, systemami płac czy różnymi dla poszczególnych przedsiębiorców przepisami prawa pracy bądź stawkami podatkowymi byłaby błędem z uwagi na jej dyskryminacyjny charakter. Przemysłana polityka handlowa nie tyle dyskryminuje rynkowo silnych, co wspiera mniejszych i słabszych. Rezultatem tak rozumianej polityki handlowej powinno być wspieranie procesów integracyjnych pomiędzy rodzimymi podmiotami rynkowymi i unowocześnianie infrastruktury handlowej.

Rezultatem globalizacji rynku jest znaczny wzrost liczby przedsiębiorstw ponadnarodowych, co dotyczy nie tylko handlu, ale również przemysłu, bankowości, telekomunikacji, itp. Globalne sieci handlowe jak Tesco, Wol-Mart stosują strategię internacjonalizacji. Nie polega ona jednak wyłącznie na maksymalnym ujednoliceniu asortymentu, metod sprzedaży czy usług dodatkowych, lecz na praktycznym zastosowaniu zasady „myśl globalnie, działaj lokalnie”<sup>20</sup>. O ile takie elementy strategii marketingowej jak nazwa (marka) produktu i jego opakowanie czy kampania reklamowa może łatwo zostać ujednolicona i przyjąć globalne atrybuty, to polityka cenowa, promocja w miejscu sprzedaży czy formy obsługi powinny uwzględniać lokalne zróżnicowanie.

Można oczekiwać, że w dalszym ciągu dynamicznie będzie wzrastała wielkość powierzchni handlowej, pomimo niepełnego wykorzystania już funkcjonujących obiektów handlowych. Uwzględniając przy tym fakt wolno rosnącej a w niektórych branżach, np. motoryzacyjnej, wręcz spadającej liczby klientów, oczekujących bogactwa wyboru produktów o doskonałej jakości, niezawodności, bezpieczeństwie użytkowania i wygody zakupu, należy oczekiwać gwałtownie zaostrzającej się, często nieetycznej konkurencji. Będzie to powodowało zmiany strukturalne sieci handlowej i ewolucje typów jednostek handlowych. Można sądzić, że dalszemu skróceniu ulegnie cykl życia głównych form organizacyjnych handlu detalicznego.

<sup>19</sup> Termin „polityka handlowa” stosowany jest nie tylko w skali makroekonomicznej, ale często odnoszony jest do poszczególnych obszarów strategii przedsiębiorstwa handlowego.

<sup>20</sup> Na przykład holenderski Ahold, który rozwija swoją działalność w 27 krajach i posiada blisko 90% udział sprzedaży za granicą w całkowitej sprzedaży stosuje dewizę: „Wszystko to, co klient widzi, dostosowujemy do warunków lokalnych. Wszystko to, czego nie widzi, globalizujemy”. Por. Ph. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2003, s. 93.

Niewątpliwie w przyszłości proces globalizacji będzie stanowił wyzwanie dla handlu niezależnego. Odpowiedzią właścicieli i menedżerów zarządzających tymi placówkami na dokonujące się przeobrażenia powinno być kreowanie i wdrażanie optymalnych w zmieniających się warunkach - defensywnych lub agresywnych strategii konkurencyjnych.

#### LITERATURA

1. Ambler T., Marketing od A do Z, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999
2. Cygler J., Zmiany w strategii rynkowej i systemie zarządzania przedsiębiorstw polskich pod wpływem aliansów z partnerami zagranicznymi, Organizacja i Kierowanie, 1/2000
3. Domański T., Proces internacjonalizacji polskiego handlu. Wyzwania i zagrożenia dla polskich firm, w: „Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce”, Red. naukowy J. Mikołajczyk, Wydawnictwo Naukowe WSzHiU w Poznaniu, Poznań 2006
4. Domański T., Strategie międzynarodowego rozwoju europejskich sieci handlowych, w: Euromarketing. Koncepcje, strategie, metody, red. J.W. Wiktor, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999
5. Handel detaliczny, Funkcjonowanie i kierunki rozwoju, Pod redakcją J. Szumilaka, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
6. Kłosiewicz-Górecka U., Słomińska B., Nowe trendy w zarządzaniu sprzedażą artykułów żywnościowych, IRWiK, Warszawa 2002
7. Kłosiewicz-Górecka U., Słomińska B., Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu, Difin, Warszawa 2001
8. Koncentracja w handlu a współpraca producentów i dystrybutorów, Praca zbiorowa pod red. naukową M. Strużyckiego, IRWiK, Warszawa 2000
9. Kotler Ph., Marketing od A do Z, PWE, Warszawa 2003
10. Sławińska M., Procesy internacjonalizacji w handlu detalicznym, Handel Wewnętrzny 4-5/2004
11. Strużycki M., Globalizacja rynków a zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem. "Handel Wewnętrzny" 6/1998
12. Strużycki M., Zarządzanie sprzedażą na rynkach globalnych i lokalnych. "Handel Wewnętrzny" 4-5/1999
13. Wpływ integracji przedsiębiorstw handlowych na procesy konkurencji, Redaktor naukowy B. Pokorska, IRWiK, Warszawa 2005.

#### Trade concentration in Poland as the effect of the globalisation

A concentration of trade enterprises is a complex process. It makes unequivocal opinions of concentration results very difficult. Advantage of concentration is efficiency and competitiveness increase, but disadvantage could be named as displacing small trade business, very unprofitable for employment market. Problem is also using monopoly practice by trade net corporations. The practice leads to suppliers exploitation or offending against the labor law (some cases have been published by media).