

*Tomasz Domański\**

## **INTERNACJONALIZACJA POLSKIEGO HANDLU JAKO ELEMENT PROCESU GLOBALIZACJI**

### **1. Wstęp**

Celem artykułu jest ukazanie stopnia zaangażowania największych europejskich grup handlowych w proces penetracji rynku polskiego. Inwestycje w Polsce są dla wielu wiodących europejskich sieci przedłużeniem ich strategii globalizacji. Wyzwania stawiane przez bardzo silną międzynarodową konkurencję czynią z Polski najbardziej konkurencyjny rynek handlu detalicznego w Europie. Staje się on równocześnie dla zagranicznych inwestorów rynkiem testowym w zakresie wprowadzania wielu innowacji dotyczących nowoczesnych form dystrybucji.

### **2. Wybrane uwarunkowania internacjonalizacji polskiego handlu**

#### **2.1. Uwarunkowania prawne**

Bardzo dynamiczny rozwój zagranicznych inwestycji w sferze wielkopowierzchniowego handlu detalicznego w Polsce wynikał nie tylko z ogromnego potencjału rynku, ale i z bardzo liberalnych przepisów prawa. Polskie przepisy do roku 2001 należały do grupy najbardziej liberalnych w Europie. W latach 1990–1997 w Polsce nie było w zasadzie regulacji prawnych odnoszących się do tworzenia sklepów wielkopowierzchniowych.

Blisko jedna trzecia z 50 największych europejskich detalistów jest już obecna w Polsce. Jest to cztery razy więcej aniżeli w Niemczech oraz Grecji, trzy razy więcej aniżeli w Wielkiej Brytanii i Portugalii oraz dwa razy więcej

---

\* Prof. dr hab., Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji, Uniwersytet Łódzki.

aniżeli w Holandii, Włoszech, Belgii, Węgrzech, Austrii i Francji. Jest to także więcej aniżeli w Hiszpanii, która była jeszcze do niedawna liderem tej klasyfikacji z 12 sieciami (przed 1997 r.). Z pięciu największych sieci detalicznych na świecie w Polsce nieobecny jest tylko lider handlu światowego – amerykańska sieć Wal-Mart.

## **2.2. Uwarunkowania strukturalne – rozdrobnienie i niedoinwestowanie polskiego handlu detalicznego**

W odróżnieniu od większości krajów Unii Europejskiej, gdzie od końca lat 60. regularnie postępowały procesy koncentracji i integracji, w Polsce po roku 1990 nastąpiło zjawisko odwrotne, polegające na dekoncentracji i na dezintegracji handlu. Procesy te, obok stymulacji prywatnej, niezależnej przedsiębiorczości w handlu, stworzyły niespotykaną nigdzie indziej w Europie, wolną przestrzeń rynkową dla wejścia największych sieci handlowych, dla których w Polsce nie było rodzimych konkurentów. Z punktu widzenia zagranicznych inwestorów Polska stanowiła idealny rynek dla rozwoju nowoczesnych form dystrybucji. W Polsce brak było bowiem nowoczesnych i zintegrowanych form dystrybucji, szczególnie handlu wielkopowierzchniowego<sup>1</sup>.

W odróżnieniu od krajów skandynawskich, Luksemburga i Szwajcarii, gdzie wskaźniki koncentracji handlu są najwyższe w Europie (88–98%), w Polsce wskaźnik ten wynosi ok. 16,1%. W odróżnieniu od wysoce skoncentrowanego modelu skandynawskiego, większość krajów europejskich wykazuje wskaźniki koncentracji dla 5 największych firm handlowych w przedziale 60–80%.

Wydaje się, iż – mimo silnego napływu zagranicznych inwestycji – w Polsce będziemy mieli do czynienia w przyszłości z syntezą modelu włoskiego, opartego na znaczącej obecności drobnego handlu, oraz modelu hiszpańskiego, cechującego się dużą otwartością na inwestycje zagraniczne w zakresie nowoczesnych form dystrybucji. Stopień koncentracji handlu na poziomie 40% byłby tutaj rozwiązaniem najbardziej pożądanym i harmonijnie korespondującym z zastaną strukturą handlu. Poziom ten może zostać osiągnięty do roku 2006/2007.

---

<sup>1</sup> T. Domański, *The development of the Retail Sector in Poland since 1990*, [w:] H. J. Stüting, W. Dorow, F. Claassen, S. Błażejowski (ed.), *Change Management in Transition Economies*, Palgrave Macmillan, London 2003, s. 189–202.

### 3. Proces internacjonalizacji nowoczesnych form handlu

Dominujący udział kapitału zagranicznego jest w Polsce widoczny we wszystkich formach nowoczesnego handlu, tj. w grupie hipermarketów, supermarketów, sklepów dyskontowych. W 2000 r. w grupie supermarketów sięgał on 45%, a w grupie hipermarketów – 60%<sup>2</sup>.

#### 3.1. Sieci hipermarketów

1. Proces internacjonalizacji polskiego handlu<sup>3</sup> jest najwyraźniej widoczny w grupie hipermarketów, czyli w tej formie handlu, która wymaga najwyższych nakładów kapitałowych oraz największego profesjonalizmu w zakresie zarządzania powierzchnią handlową i relacjami z dostawcami.

2. Internacjonalizacja polskich hipermarketów jest bardzo silnie powiązana z koncentracją tej formy handlu. Organiczny model rozwoju w 2002 r. ustąpił miejsca modelowi opartemu na przejmowaniu konkurencyjnych sieci (przejęcie niemieckiej sieci HiT przez Tesco oraz sieci Jumbo przez Ahold/Hypernova). Proces ten będzie nasilał się jeszcze w przyszłości. Obok wzajemnych przejęć można się również spodziewać przejęcia zewnętrznego przez nowego uczestnika rynku, jakim może być amerykańska Wal-Mart. W przyszłości należy liczyć się z ograniczeniem liczby wiodących sieci do 6–7 operatorów.

3. Internacjonalizacja formuły hipermarketów w Polsce jest obiektem działań strategicznych zarówno ze strony firm globalnych, takich jak Carrefour, Auchan, Metro, Ahold, Casino, jak i też grup handlowych stawiających dopiero pierwsze kroki w procesie globalizacji i traktujących polski rynek jako ważny element testowy (Tesco, Leclerc).

4. Proces internacjonalizacji w zakresie formuły hipermarketów zwykle jest elementem szerszej strategii grup handlowych, które dążą na danym rynku do silnej obecności w zakresie różnych formatów sklepów i poszukiwania różnych form synergii w ramach rozwoju strategii globalnej (hipermarkety plus supermarkety dyskontowe plus sprzedaż cash and carry).

5. Specyfika procesu internacjonalizacji w bardzo konkurencyjnym otoczeniu rynkowym wymaga od zagranicznych inwestorów wprowadzenia szeregu innowacji w ramach wdrażanych koncepcji hipermarketów.

<sup>2</sup> U. Kłosiewicz-Górecka, *Rok 2000 w detalu*, „Handel” 2001, nr 9, s. 24–25.

<sup>3</sup> T. Domański, *L'internationalisation de la distribution en Pologne*, [w:] E. Colla (ed.), *Marketing et management commercial*, Vuibert, Paris 2003, s. 175–199.

### 3.2. Sieci supermarketów

1. Poziom konkurencji między zagranicznymi sieciami jest w tej dziedzinie duży, lecz wyraźnie mniejszy niż w grupie hipermarketów. Wynika to zarówno z mniejszej liczby zagranicznych sieci, jak również z późniejszego wejścia części z nich na polski rynek (np. Intermarché, Champion).

2. Niższy poziom konkurencji zagranicznej umożliwia polskim przedsiębiorcom bardziej aktywny udział w tej formie sprzedaży wielkopowierzchniowej. Budowa supermarketów nie stwarza im tak silnej kapitałowej bariery wejścia, jak to ma miejsce w grupie hipermarketów.

3. Rozwój zagranicznych sieci supermarketów jest zwykle dopełnieniem strategii tworzenia hipermarketów. Strategia ta w najpełniejszej postaci jest rozwijana przez francuską grupę Carrefour (supermarkety Champion i Globi) oraz przez holenderską grupę Ahold. Orientacja ta została wzmocniona w 2000 r. przez fuzję grupy Carrefour ze swym francuskim konkurentem i specjalistą w zakresie sieci supermarketów Champion, czyli grupą Promodés. Z kolei holenderska grupa Ahold, jako specjalista od supermarketów, swój rozwój w Polsce rozpoczęła właśnie od tej formy sklepów, by następnie przejść do tworzenia sieci hipermarketów (Hypernova).

4. Sieci zagranicznych supermarketów będą rozwijać się w przyszłości w Polsce, coraz bardziej wykorzystując umowy franchisingowe. Tendencja ta zakłada coraz większą symbiozę i komplementarność strategii ich rozwoju z zaangażowaniem kapitałowym i menedżerskim polskich przedsiębiorców (np. Intermarché). Będziemy mieć tutaj paradoksalnie do czynienia z rosnącym uczestnictwem polskiego kapitału w procesie internacjonalizacji handlu.

5. W odróżnieniu od hipermarketów, gdzie preferowano strategię rozwoju organicznego, czyli budowanie od podstaw nowych obiektów handlowych, w przypadku supermarketów model wejścia poszczególnych sieci na polski rynek był bardziej zróżnicowany. Obejmował on zarówno rozwój organiczny, jak i przejmowanie wcześniej istniejących polskich sieci regionalnych (np. Ahold, Tesco); tworzenie sieci na zasadzie franchisingu (Rema 1000, Intermarché) czy też incydentalne przypadki tworzenia joint-venture. Mniejsza skala obiektów handlowych uzasadnia tutaj znacznie większe zróżnicowanie w podejściu inwestorów zagranicznych do penetracji lokalnego rynku i do wykorzystania lokalnych zasobów kapitałowych, organizacyjnych i materialnych.

### 3.3. Sieci dyskontowe

1. Internacjonalizacja polskiego handlu dyskontowego jest wypadkową braku rodzimych operatorów specjalizujących się w tej formie sieciowej sprzedaży produktów.

2. Internacjonalizacja sektora sklepów dyskontowych jest przedłużeniem strategii równoległego zaangażowania się zagranicznych grup handlowych w inne formy sprzedaży w Polsce (Casino, Tengelmann, Jeronimo Martins).

3. Proces internacjonalizacji tej kategorii sklepów, w odróżnieniu od sieci hiper- i supermarketów, w znacznie większym stopniu opiera się na przejmowaniu i adaptacji wcześniej istniejących obiektów handlowych (sieci Biedronka, Plus Discount, Netto).

4. Internacjonalizacja sektora sklepów dyskontowych, jak to ma miejsce w przypadku hipermarketów, odbywać się będzie przy rosnącej roli kapitału polskiego, jako partnera tych przedsięwzięć (umowy franchisingowe w sieci Leader Price czy Netto).

5. Proces internacjonalizacji jest znacznie bardziej efektywny, jeśli jego podstawę stanowi standardowy model placówki handlowej, wybudowanej na bazie jednorodnych kryteriów, charakterystycznych dla danej sieci (Leader Price, Netto, Plus Discount). Model rozwoju zagranicznych sieci dyskontowych wykorzystujących strategię organiczną (Leader Price, Plus Discount) wydaje się bardziej efektywny aniżeli przyjmowanie bardzo heterogenicznej grupy obiektów handlowych (Biedronka).

6. Proces internacjonalizacji polskiego handlu dyskontowego stwarza szansę rozwoju zarówno sieciom specjalizującym się wyłącznie w tej formie handlu (Netto), jak i sieciom zdobywającym dopiero doświadczenie na rynku międzynarodowym (Jeronimo Martins).

7. Należy zakładać, że w przyszłości część pozostałych zagranicznych operatorów wielkopowierzchniowych sieci handlowych może dążyć do rozwoju w Polsce własnych sieci sklepów dyskontowych (np. Carrefour lub Ahold), którymi zarządza już za granicą.

#### **4. Internacjonalizacja polskiego handlu na tle krajów Europy Środkowej (Węgry, Czechy, Słowacja)**

Analizując rankingi największych sieci handlowych, obecnych w krajach Europy Środkowej w 2000 r.<sup>4</sup>, można zauważyć wyraźną dominację zagranicznych sieci handlowych. Teza ta znajduje najpełniejsze potwierdzenie na rynku polskim i czeskim, a następnie węgierskim. W Polsce na liście 10 przedsiębiorstw handlowych o największych przychodach obecne są wyłącznie firmy zagraniczne, a w Czechach jest tam tylko jedna firma rodzima. Na rynku węgierskim firmy rodzime zajmują wysokie 2 i 3 miejsce. Wyjątkiem jest Słowacja, gdzie na podobnej liście jest aż 8 firm krajowych. Świadczy

<sup>4</sup> Cal, „Mai piac”, „Handel” 2001, nr 8, s. 21.

to jednak jedynie o opóźnieniu procesu prywatyzacji handlu i jego internacjonalizacji, a także o mniejszym zainteresowaniu tym rynkiem, z uwagi na jego niewielki rozmiar. Ponadto – analizując rynek Europy Środkowej jako całość – wyraźnie zauważa się dominację niemieckich sieci. Uzyskały one tutaj bardzo zauważalną przewagę nad konkurentami brytyjskimi (Tesco), holenderskimi (Ahold), portugalskimi (Jeronimo Martins) oraz francuskimi (Casino, Carrefour, Auchan, Leclerc, Intermarché).

### 5. Strategie zagranicznych sieci handlowych w Europie Środkowej

Strategie zagranicznych sieci handlowych można pogrupować według stopnia ich zaangażowania w penetrację tego obszaru rynku europejskiego.

**Strategia A. Penetracja wszystkich rynków Europy Środkowej.** Ten typ strategii zakłada równoległe zaangażowanie się zagranicznego inwestora w proces ekspansji na wszystkich rynkach regionu. Najlepszym przykładem tej strategii są działania grup: Metro, Tesco oraz Rewe. Ten typ strategii zakłada również bardzo mocną synergię między wszystkimi krajami regionu i poszukiwanie elementów komplementarnego modelu rozwoju. W przypadku Tesco strategia ta oznacza harmonijny rozwój sieci we wszystkich krajach tej części Europy.

**Strategia B. Koncentracja na wybranych rynkach Europy Środkowej.** Ten typ strategii zakłada koncentrację inwestora na tych rynkach regionu, które stwarzają największy potencjał rozwojowy. Rynki te sąsiadują zwykle ze sobą, co daje szansę na efekt synerгии działań. Najbardziej spektakularnym przykładem tej strategii jest firma Metro, która na trzech wybranych, największych rynkach regionu zajmuje pozycję lidera (Polska, Czechy, Węgry). Dobrym przykładem tej strategii są również działania sieci Ahold (Polska + Czechy) czy Carrefour (Polska + Słowacja + Czechy). Strategia ta zawiera w sobie elementy selektywności oraz sekwencyjności w podejściu do ekspansji na wybranych rynkach. Inwestor zagraniczny po umocnieniu swej pozycji na jednym rynku przechodzi na rynek sąsiedni. Przykładem może być strategia Kauflandu z sekwencją: Czechy–Polska czy strategia Carrefoura z sekwencją: Polska–Czechy–Słowacja.

**Strategia C. Koncentracja na jednym rynku Europy Środkowej.** Wybór strategii koncentracji na jednym z rynków Europy Środkowej zakłada priorytetowe podejście do tego rynku i dążenie do budowania na nim silnej pozycji. Ten typ strategii był stosowany zarówno przez inwestorów o relatywnie słabszym potencjale finansowo-organizacyjnym (niemiecka sieć Hit w Polsce – do momentu przejęcia jej przez brytyjską sieć Tesco), jak i przez inwestorów o relatywnie mniejszym doświadczeniu w zakresie internacjonalizacji (strategia

Jeronimo-Martins/Portugalia – w Polsce; Casino/Francja – w Polsce oraz Cora/Francja – na Węgrzech). W tym przypadku inwestorzy wybierają zwykle jeden rynek krajowy, na który wchodzi stosunkowo wcześniej i na którym koncentrują znaczną część swego potencjału inwestycyjnego. Casino wyróżnia się bardzo pozytywnie w tej grupie, gdyż potraktowała polski rynek jako znaczące wyzwanie strategiczne, koncentrując na nim swe plany inwestycyjne. W 1999 r. inwestycje w Polsce stanowiły aż 68% (!) wszystkich zagranicznych inwestycji grupy Casino.

Tabela 1

Typologia strategii inwestorów zagranicznych w dziedzinie handlu w krajach Europy Środkowej (dla roku 2002)

Typ A Strategia globalna	Strategia równoległej penetracji wszystkich rynków Europy Środkowej Tesco (Wielka Brytania), Metro (Niemcy), Rewe (Niemcy)
Typ B Strategia selektywna	Strategia penetracji kilku wybranych rynków Europy Środkowej (2 lub 3 rynki) Tengelmann (Niemcy): Polska–Czechy–Węgry Carrefour (Francja): Polska–Czechy–Słowacja Ahold (Holandia): Polska–Czechy Leclerc (Francja): Polska–Słowacja Lidl & Schwarz (Niemcy): Czechy–Polska Auchan (Francja): Polska–Węgry
Typ C Strategia wyłączna	Strategia intensywnej penetracji jednego rynku: Casino (Francja) – Polska Intermarché (Francja) – Polska Cora (Francja) – Węgry Jeronimo Martins (Portugalia) – Polska

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowana typologia – oprócz przeglądu głównych strategii – potwierdza również tezę, iż prawie wszystkie zagraniczne sieci handlowe liczące się na rynku europejskim, niezależnie od przyjętej strategii rozwoju, są już obecne na rynku polskim. Rynek polski jest traktowany przez największe sieci europejskie jako rynek strategiczny.

Większość zagranicznych inwestorów uznaje także polski rynek za punkt wyjścia ekspansji na inne rynki Europy Środkowej. W modelu sekwencyjnym dla wielu sieci wejście na rynek polski poprzedzało w czasie ekspansję na pozostałe rynki tej części Europy.

## 6. Podsumowanie

Procesy internacjonalizacji polskiego handlu wielkopowierzchniowego wpisują się w szerszy proces globalizacji strategii największych europejskich sieci handlowych. Strategie globalizacji ulegają nasileniu, a udział obrotów poszczególnych sieci realizowany za granicą stale rośnie. Tendencja ta ma charakter nieodwracalny. Podstawowym wyzwaniem marketingowym dla tego typu strategii jest znalezienie właściwej harmonii między standaryzacją formuły handlowej a koniecznością jej dostosowania do warunków rynku lokalnego. Interesujący jest również problem transferu innowacji w skali globalnej w ramach zachodzących procesów internacjonalizacji.

*Tomasz Domański*

### **INTERNATIONALISATION OF THE POLISH RETAIL SECTOR IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION**

The aim of this article is to analyse the degree of penetration of the Polish Retail Sector by the biggest European retailers. The author is showing the process of the internationalisation of the Polish Retail Sector as a part of the process of globalisation. This analysis is conducted separately for the group of foreign hypermarkets, supermarkets and discount stores operating in Poland. Polish Retail Sector is seen as the most competitive one in Europe with a presence of 16 biggest European retailer operating here.