

Aleksandra Grzesiuk
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Doświadczenia polskich przedsiębiorstw handlowych w ekspansji na rynki zagraniczne

Streszczenie

W artykule analizie poddano proces ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw handlowych (z dominującym kapitałem polskim) działających na rynku FMCG, które posiadają własną sieć punktów sprzedaży detalicznej, prowadzonych pod marką własną.

Przyjętą metodą badawczą jest studium przypadku. W artykule zaprezentowano wybrane wyniki szerszych badań, których celem głównym jest konceptualizacja uwarunkowań internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw handlowych oraz skatalogowanie korzyści ekspansji i czynników ograniczających dalszy jej rozwój.

W artykule poddano weryfikacji hipotezy o korzyściach skali jako krytycznym czynnikiem powodzenia na rynku zagranicznym w handlu detalicznym, niedocenieniu siły konkurencji na rynkach goszczących oraz o niedostosowaniu modelu biznesowego do warunków rynków, na których prowadzona jest ekspansja zagraniczna. Wyniki przeprowadzonych badań polskich przedsiębiorstw handlowych pozwalają wnioskować o niepowodzeniu wejścia na rynki zagraniczne w modelu tworzenia i prowadzenia własnych sieci sklepów.

Słowa kluczowe: ekspansja na rynkach zagranicznych, internacjonalizacja, handel detaliczny, przedsiębiorstwa handlowe, Polska.

Kody JEL: M21

Wstęp

Handel detaliczny pełni istotną rolę w procesie tworzenia wartości dla finalnych odbiorców. W Polsce sektor przeszedł gruntowną transformację na początku lat 90. XX wieku. Jej efektem była diametralna zmiana struktury sektora, tak w wymiarze jakościowym, organizacyjnym, jak i własnościowym (Karasiewicz, Trojanowski 2016). Początek lat 90. XX wieku był okresem intensywnej ekspansji międzynarodowych detalistów na polskim rynku. W efekcie, kapitał międzynarodowy jest obecnie dominującym w strukturze handlu detalicznego. Rozwój nowoczesnych form handlu przez podmioty z polskim kapitałem rozpoczął się z pewnym opóźnieniem, jednak w drugiej połowie lat 90. można było już zauważyć tworzenie polskich sieci sklepów o zasięgu ponadlokalnym, regionalnym i ogólnopolskim. Naturalnym etapem tych procesów jest wejście polskich przedsiębiorstw handlowych na rynki zagraniczne.

W badaniu analizie poddano proces internacjonalizacji przedsiębiorstw handlowych z dominującym kapitałem polskim, dla których rynek polski był rynkiem macierzystym. Przyjętą metodą badawczą jest studium przypadku. W artykule zaprezentowano dwa studia przypadków, jako wybrane wyniki szerszych badań, których celem głównym jest konceptualizacja uwarunkowań internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw handlowych oraz skatalogowanie korzyści ekspansji i czynników ograniczających dalszy jej rozwój (Grzesiuk 2017). Podstawowym źródłem informacji do opracowania studium przypadku jest metoda dokumentacyjna. Dokonano przeglądu materiałów opublikowanych w ogólnodostępnych mediach, szczególnie sprawozdań finansowych publikowanych na stronach internetowych spółek. Głównym celem artykułu nie jest przegląd literatury przedmiotu, bowiem zagadnienia przesłanek internacjonalizacji są szeroko omówione w piśmiennictwie. Jednak wybrane wątki dyskusji teoretycznej stanowią podstawę rozważań i oceny efektów ekspansji zagranicznej polskich detalistów.

W artykule poddano weryfikacji hipotezy: 1 o korzyściach skali jako krytycznym czynnikiem powodzenia na rynku zagranicznym w handlu detalicznym, 2 niedocenieniu siły konkurencji na rynkach goszczących, 3 niedostosowaniu modelu biznesowego do warunków rynków, na których prowadzona jest ekspansja zagraniczna.

Należy wyraźnie podkreślić, że analiza w niniejszym artykule odnosi się wyłącznie do internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw handlu detalicznego, przesłanek i konsekwencji ich strategii wejścia na rynki zagraniczne. W niniejszym artykule nie dokonano analizy internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw z innych branż i sektorów. Stąd wnioski z niniejszej analizy nie mogą być generalizowane odnośnie do ogółu polskich przedsiębiorstw.

Istotnym problemem, który napotkano w trakcie badań, jest ograniczona dostępność informacji na temat wyników finansowych przedsiębiorstw handlu detalicznego posiadających sieci sklepów za granicą. Do próby wyselekcjonowano m.in. spółki notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych (dobór celowy), z obowiązkiem publikowania sprawozdań finansowych oraz firmy, które publikują informacje finansowe w ramach otwartego dostępu. Sprawozdania przygotowywane według standardów MSR nie uwzględniają jednak szczegółowych danych w przekroju segmentów geograficznych. Wybrane informacje można pozyskać ze sprawozdań zarządów bądź innych informacji publikowanych w ramach relacji inwestorskich.

Przesłanki zaangażowania detalistów na rynkach zagranicznych

Badania problematyki zaangażowania detalistów w działania na rynkach zagranicznych prowadzone są od lat 70. XX wieku. Pierwszym nurtem tych badań była argumentacja o wyczerpywaniu się na rynkach wewnętrznych możliwości wzrostu, co wynika z nasycenia rynku krajowego (Hollander 1070). Ekspansja zagraniczna była więc alternatywną ścieżką wzrostu, zwłaszcza gdy oznaczała przeniesienie sprawdzonego modelu biznesowego na rynek bliski geograficznie.

Autorzy wskazują także uwarunkowania rozpoczęcia procesów ekspansji zagranicznej przez detalistów. Zwracano uwagę na potencjał finansowy i kulturę zarządzania niezbędną do ekspansji międzynarodowej (Salmon, Tordjman 1989), które są charakterystyczne dla dużych podmiotów. Stąd mniejsi detalisci nie angażują się w wejście na rynki zagraniczne wobec braku zasobów. Przyjęcie tej argumentacji wyjaśniać mogłoby opóźnienie początku procesów umiędzynarodowienia polskich detalistów, którzy najpierw musieli zbudować potencjał organizacyjny i finansowy (procesy zapoczątkowane około połowy lat 90. XX wieku).

Wprawdzie badania przeprowadzone przez Hutchinson, Quinn i Alexander (2006) i Hutchinson i in. (2007) negatywnie weryfikują hipotezę, iż ekspansja międzynarodowa to strategia realizowana wyłącznie przez duże międzynarodowe korporacje detalistów, jednak literatura wskazuje, że proces przejścia z operacji na rynku krajowym do operacji międzynarodowych jest długotrwały (Alexander, Doherty 2009), charakteryzuje się zmianami organizacyjnymi i zwiększoną ekspozycją na ryzyko (Palmer, Quinn 2001).

Aspekt ryzyka w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw handlowych uwzględniła także B. Borusiak (2012). Na podstawie studium przypadku międzynarodowych detalistów, Autorka wskazuje na ryzyko wynikające z braku strategii oraz ryzyko błędnych decyzji strategicznych w aspekcie wyboru rynku docelowego, metody wejścia i koncepcji działania na rynku docelowym. W obu przypadkach najważniejszym czynnikiem generującym ryzyko jest brak wystarczającej wiedzy o rynku.

Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych – przegląd badań

Internacjonalizacja sektora handlu detalicznego w Polsce jest szeroko analizowana w literaturze krajowej. Jednak problematyka wejścia polskich przedsiębiorstw handlowych na rynki zagraniczne nie jest obiektem szczególnego zainteresowania badaczy. W ostatnich dwóch dekadach przeprowadzono kilka badań w tym zakresie, szczególnie w ramach prac M. Sławińskiej (2008) oraz Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w Warszawie. Badania te, raportowane m.in. przez E. Maleszyka i B. Pokorską (2005; 2007), wskazują, że choć ekspansja zagraniczna koncentruje się w krajach sąsiadujących z Polską, jednak realia rynkowe tych rynków są słabo rozpoznane przez menadżerów polskich firm handlowych. Wskutek podkreślanej przez respondentów nieznamomości warunków prowadzenia biznesu, zwłaszcza na rynkach krajów Europy Zachodniej, obserwuje się niedostosowanie modelu działań marketingowych do zachowań nabywców, co poważnie ogranicza możliwości ekspansji. Trzeba podkreślić, że zagadnienie to dotyczy także krajów Europy Środkowo-Wschodniej, tj. Rosji, Ukrainy, Litwy, Białorusi, które są „bliskie kulturowo” Polsce. Z niedostosowaniem modelu działań marketingowych wiąże się nieelastyczność formuły sklepów, na którą zwracają uwagę menadżerowie firm prowadzących działalność w Rosji, na Ukrainie i Białorusi.

Cytowane badania wskazują także na ograniczoną skalę działalności na rynkach zagranicznych. Autorzy wskazują jednak, że jest ona efektem etapu rozwoju rynku wewnętrznego, który przeszedł całościową transformację na początku lat 90. XX wieku. Przesłanki dla stopniowego umiędzynarodowienia rodzimych przedsiębiorstw handlowych stworzyły dokonujące się zmiany w strukturze podmiotowej rynku, a szczególnie wyodrębnianie się firm o znaczących zasobach materialno-technicznych, ludzkich i organizacyjnych. Także konsolidacja niezależnych przedsiębiorstw w kierunku wyodrębniania się różnych form koncentracji i integracji. Warunki takie zaistniały około połowy lat 90. XX wieku, gdy zaczęły wyłaniać się rodzime przedsiębiorstwa z sieciami handlowymi (Maleszyk 2007).

Niezależnie od przytoczonych powyżej przykładów należy podkreślić wyraźną lukę badawczą dotyczącą procesów wejścia polskich przedsiębiorstw handlowych na rynki zagraniczne. Prezentowane w niniejszym artykule badania mają przyczynić się do wzbogacenia stanu wiedzy w tym zakresie.

Studium przypadku: Grupa Redan¹

Grupa Redan znana pod markami sieci sprzedaży odzieży Top Secret, Troll, TXM, Drywash, działa na rynku polskim, na Ukrainie, w Rosji i w Rumunii poprzez sieć sklepów detalicznych oraz sklep internetowy (*Sprawozdanie finansowe...* 2016). Z danych Grupy wynika, że znaczenie przychodów ze sprzedaży za granicą rośnie. W 2016 roku stanowiły one 10,1% przychodów Grupy ogółem, wobec 6,8% przychodów ogółem w roku 2015. Sprzedaż generowana na rynku ukraińskim stanowi 5,5% a na rynku rosyjskim 4,5% przychodów Grupy w 2016 roku (por. tabela 1).

Tabela 1

Geograficzna struktura sprzedaży Redan w wybranych okresach (udział w %)

Wyszczególnienie	2009	2010	2014	2015	2016
Sprzedaż w Polsce	96,4	97,6	91	93,2	89,9
Sprzedaż za granicą	2,4	3,6	9	6,8	10,1

Źródło: *Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Redan...* (2010; 2016).

Grupa powstała w 1995 roku. Początkowo zajmowała się sprzedażą hurtową odzieży, od 2003 roku Redan koncentruje się na detalicznych kanałach dystrybucji i markach Top Secret, Troll (w sektorze modowym) oraz TXM (w sektorze dyskontowym). Na koniec 2010 roku sieć liczyła 200 sklepów własnych TXM, 110 sklepów Top Secret, 42 – Troll oraz 33 multibrandowe, na wszystkich obsługiwanych rynkach (*Sprawozdanie z działalności...* 2010). Na koniec 2016 roku wszystkie marki segmentu modowego oferowane były w dedykowanych kanałach detalicznych w Polsce i na Ukrainie, liczących łącznie ok. 326

¹ Opracowano na podstawie materiałów publikowanych na stronie: www.redan.com.pl

detalicznych punktów sprzedaży stacjonarnej (w tym w tym 37 własnych i 240 franczyzowych oraz 49 multibrandowych kornerów franczyzowych) i 2 sklepy *on-line* (*Sprawozdanie z działalności...* 2016). Na rynku dyskontowym w Polsce i za granicą funkcjonuje 405 sklepów własnych, co oznacza około 28% przyrost w stosunku do stanu z końca 2015 roku. Dodatkowo produkty oferowane są w kanałach hurtowych na rynkach w Czechach, na Słowacji, w Rosji, Rumunii, Serbii i w Niemczech. W tym segmencie firma nie posiada własnych sieci hurtowni.

W ujęciu historycznym, ekspansja zagraniczna Redan rozpoczęła się w 2004 roku, kiedy uruchomiono pierwsze sklepy marki Top Secret w Czechach i na Słowacji. W 2005 roku powstał pierwszy sklep Top Secret na Ukrainie.

Wejście na rynek czeski oraz słowacki w formie inwestycji bezpośredniej – uruchomienie własnej sieci sklepów - jest przykładem porażki rynkowej. W 2009 roku spółki zależne Euroredan s.r.o. i Redan s.r.o., prowadzące sieci sklepów Top Secret, odpowiednio w Czechach i na Słowacji, zostały postawione w stan likwidacji z powodu braku rentowności. Jednocześnie nastąpiła likwidacja wszystkich sklepów detalicznych w Czechach i na Słowacji. Obecnie na tych rynkach działają sklepy segmentu dyskontowego TXM, jednak jak zostanie wyjaśnione w kolejnych częściach artykułu, rynki te nie generują zysku

Należy zaznaczyć, że od 2008 roku Grupa Redan znajduje się w bardzo trudnej sytuacji finansowej. Odnotowała stratę na działalności operacyjnej, będącą efektem niewłaściwej polityki zarządzania zapasami, niedopasowania struktury asortymentowej do oczekiwań nabywców, niewłaściwej polityki cenowej i zbyt niskich marż. Sytuacja dotyczyła wszystkich obsługiwanych rynków geograficznych. Decyzja o wycofaniu sieci sprzedaży z rynku czeskiego oraz słowackiego była jednym z elementów strategii restrukturyzacji Grupy. W efekcie tych działań, w 2010 roku nastąpiła istotna poprawa wyników wypracowanych przez Grupę Redan w porównaniu z 2009 rokiem. Zysk netto wyniósł 5,4 mln zł, wobec osiągniętej rok wcześniej straty przekraczającej 17 mln zł (*Sprawozdanie z działalności...* 2010). Analiza wyników finansowych Grupy w kolejnych latach wskazuje jednak na zdecydowanie głębsze przyczyny trudnej sytuacji finansowej i nierentowności działalności, co było przesłanką wdrażania działań restrukturyzacyjnych, tak w działalności operacyjnej w Polsce, jak i na wszystkich rynkach zagranicznych aż do 2017 roku.

W 2010 roku udział sprzedaży za granicą znacząco wzrósł w porównaniu z rokiem poprzednim. Było to efektem rozwoju sieci sprzedaży na rynku ukraińskim. Za granicą są sprzedawane towary z rynku modowego. W 2016 roku zwiększył się udział sprzedaży zagranicznej. Wynika to przede wszystkim ze wzrostu sprzedaży zagranicznej sieci TXM na Słowacji, w Czechach i w Rumunii (łącznie o +350% r/r) przy jednoczesnym spadku sprzedaży zagranicznej części modowej (łącznie -3%). Wzrost sprzedaży w Polsce był także konsekwencją dynamicznego przyrostu w segmencie dyskontowym (+12%), wynikającego ze zwiększenia średniorocznej powierzchni sklepów o +12% oraz przyrostu sprzedaży części modowej (+2 %, +5 mln zł) (*Sprawozdanie z działalności...* 2016).

W ocenie efektów ekspansji zagranicznej Grupy Redan należy uwzględnić zróżnicowaną sytuację segmentów – dyskontowego i modowego. W 2016 roku część dyskontowa

wypracowała zysk na sprzedaży na poziomie 16,9 mln zł, czyli o 4,8 mln zł niższym niż w roku poprzednim. Bardzo istotny wpływ na wyniki osiągnięte przez segment dyskontowy ma działalność zagraniczna. W 2016 roku segment dyskontowy za granicą wygenerował stratę na sprzedaży w wysokości 4,1 mln zł, to jest o 3,3 mln zł więcej niż rok wcześniej. Strata została poniesiona we wszystkich tych krajach, jednak sytuacja jest w nich różna (*Sprawozdanie z działalności... 2016*).

- Rumunia

Na koniec 2016 roku działało tam 30 sklepów, przy czym pierwszy otwarty został w listopadzie 2015 roku. Sprzedaż na rynku rumuńskim osiągnęła w tym okresie wartość 20,4 mln zł, a cały rok zamknął się stratą na poziomie –1,4 mln zł. Strata z działalności w Rumunii wynika z początkowego okresu działania na tym rynku, kosztów wejścia i niewielkiej skali działania, co przekłada się na brak efektów skali. Strata nie jest ponoszona na bezpośredniej działalności sklepów, a wynika z kosztów centralnych. Te koszty to głównie: transport towarów z Polski oraz regionalny *cross-docking*, lokalny marketing oraz rozwój sieci i zarządzanie sklepami. W Rumunii jest planowany dalszy intensywny rozwój.

- Słowacja

Na koniec 2016 roku działało 7 sklepów TXM na Słowacji. Sprzedaż na rynku słowackim osiągnęła w tym okresie wartość 5,4 mln zł, a cały rok zamknął się stratą na poziomie –0,6 mln zł. Podobnie jak w przypadku rynku rumuńskiego, mała skala nie pozwala wygenerować rentowności dla tego rynku, choć działalność sklepów nie przynosi straty. Przyczyną ponoszonej straty są koszty centralne. Na tym rynku Redan koncentruje się na podwyższeniu rentowności istniejących sklepów oraz stopniowo będzie otwierać kolejne.

- Czechy

Na koniec roku działało tam 9 sklepów TXM. Sprzedaż na tym rynku osiągnęła wartość 7,7 mln zł, a cały rok zamknął się stratą na poziomie –2,1 mln zł. Sytuacja w tym kraju jest trudniejsza, gdyż strata jest ponoszona już bezpośrednio na działalności sklepów. Czechy były pierwszym krajem ekspansji zagranicznej sieci TXM, były tutaj otwierane sklepy w starym, mniejszym formacie. Rynek zweryfikował ten format negatywnie, konkurencja na rynku czeskim okazała się znacznie silniejsza. W 2016 roku nie zostały w Czechach otwarte żadne sklepy. Prowadzona była reorganizacja działalności polegająca na wdrożeniu działań mających na celu podwyższenie sprzedaży, jak i obniżenie kosztów. W maju 2017 roku Grupa Redan poinformowała o wycofaniu z rynku czeskiego i sprzedaży tej części sieci wobec generowanych strat finansowych.

Powyższe rozważania korespondują z argumentami przedstawionymi przez B. Borsiak (2004), która wskazuje na istotność skali działania jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw handlu detalicznego. Nieosiągnięcie odpowiednio dużej skali powoduje, że operacje handlu detalicznego są nierentowne. Przykład niesatysfakcjonujących wyników ekspansji w sektorze dyskontowym sieci TMX na wymienionych rynkach pozytywnie weryfikuje hipotezę o korzyściach skali jako krytycznym czynnikiem powodzenia na rynku zagranicznym

w handlu detalicznym. Z kolei doświadczenia z ekspansji na rynek czeski i słowacki z lat 2004-2009 pozytywnie weryfikują hipotezy o niedocenieniu siły konkurencji na rynkach goszczących, oraz niedostosowaniu modelu biznesowego do warunków rynków, na których prowadzona jest ekspansja zagraniczna.

Studium przypadku: Sieć Żabka w Czechach²

Żabka, sieć sklepów typu *convenience*, została utworzona w 1998 roku przez biznesmena Mariusza Świtalskiego, związanego z handlem w Polsce od początku okresu transformacji. W maju 2007 roku założyciel sprzedał sieć czeskiemu inwestorowi Penta Investments. Penta Investments to fundusz inwestycyjny specjalizujący się w inwestycjach długoterminowych w zakresie służby zdrowia, usług finansowych, handlu detalicznego, produkcji, mediów i usług, działalności deweloperskiej na rynku nieruchomości, głównie w Europie Środkowo-Wschodniej. W 2008 roku model biznesowy sieci Żabka został przeniesiony na rynek czeski, na którym pod marką Żabka do 2010 roku powstało 100 sklepów o średniej powierzchni 90 m². Taka ścieżka ekspansji zagranicznej była realizowana przez wielu detalistów. W literaturze podkreśla się, że ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw handlowych rozpoczyna się od wejścia na rynki bliskie geograficznie (bliskość położenia rynków) oraz bliskie kulturowo, stwarzające potencjał do bezpośredniego przeniesienia modelu biznesowego (Hollander 1970; Kacker 1985; Burt 1993; Alexander i in. 2007). Te przesłanki istnieją na rynku czeskim (kraju goszczącym) w relacji do rynku polskiego (kraj macierzysty).

Sklepy Żabka były zlokalizowane w środkowo-zachodniej części Czech, głównie w Pradze. Biorąc pod uwagę dynamikę uruchamiania nowych placówek, sieć należała do najlepiej rozwijających się w Czechach w ramach rozwoju organicznego. Publikowane jeszcze w pierwszej połowie 2010 roku informacje prasowe nt. planów rozwojowych na rynku czeskim wskazywały, że Żabka zamierzała otworzyć w Czechach łącznie 250 sklepów w kolejnych 3 latach. Ponadto, w lutym 2010 roku Penta Investments – właściciel sieci sklepów Żabka – podpisał umowę przejęcia 100% udziałów w czeskiej spółce PM market. Wynikiem transakcji było przyłączenie do sieci Żabka w Czechach 45 supermarketów pod marką Koruna. Przejęcie sieci sklepów Koruna stanowiło realizację strategii Penta Investments i Żabka polegającej na konsolidacji niezależnego rynku FMCG w Polsce i Czechach. Akwizycja supermarketów Koruna miała pozwolić na rozszerzenie działalności w północno-wschodniej części kraju. Należy także wyraźnie podkreślić, że konkurencja w segmencie sklepów *convenience* jest silna. A to z kolei pozwala na osiąganie satysfakcjonujących wyników finansowych jedynie dzięki dużej skali działalności. Stąd konieczność relatywnie szybkiego rozwoju (liczba sklepów) sieci. Akwizycja, jako metoda rozwoju sieci, ma jednak aspekt finansowy, wymaga bowiem znacznych nakładów kapitałowych.

W grudniu 2010 roku fundusz sprzedał czeską Żabkę wraz z Koruną sieci Tesco. Zamknięcie transakcji w Czechach nastąpiło w kwietniu 2011 roku. Spółka nie upublicz-

² Studium przypadku opracowano na podstawie danych ogólnie dostępnych na stronach internetowych.

nia informacji na temat przesłanek wycofania kapitałowego. Jednak analiza działalności inwestycyjnej Penta Investments wyraźnie wskazuje na motyw finansowy. Fundusz Penta Investments jest nastawiony na operacje z najwyższą wartością dodaną. Fundusz koncentruje się na rozwijaniu wartości podmiotów, w których posiada udziały, tak przez ich rozwój organiczny, jak fuzje i przejęcia (obydwie ścieżki realizowane przez Żabka Polska). Wycofanie zaangażowania kapitałowego (sprzedaż udziałów) realizowane jest w momencie osiągnięcia maksymalnej prognozowanej stopy zwrotu z zaangażowanego kapitału. Wycofanie sieci Żabka z rynku czeskiego należy więc analizować z perspektywy operacji na aktywach. Przesłanki wyjścia z tego rynku nie leżą po stronie operacji w sektorze handlu detalicznego. Potwierdzeniem tej hipotezy jest także fakt, iż fundusz Penta Investments sprzedał udziały w Żabka Polska w maju 2011 roku na rzecz Mid Europa Partners. Fundusz nie wycofał się całkowicie z operacji na polskim rynku. Penta Investments jest nadal obecny w Polsce w sektorze handlu detalicznego przez sieć aptek DrMax (sieć aptek na rynku polskim, czeskim i słowackim), EM&F Group (m.in. sieć Empik), a także w innych branżach np. Ingotex (produkcja i sprzedaż dań mrożonych i ryb), Fortuna Entertainment Group (zakłady wzajemne).

Żabka Polska to podmiot, w którym udziały podlegają obrotowi między funduszami inwestycyjnymi. W lutym 2017 roku fundusz *private equity* Mid Europa Partners podpisał porozumienie w sprawie sprzedaży aktywów Żabka Polska (sieć Żabka i Freshmarket) na rzecz CVC Capital Partners – jednej z największych firm *private equity* i doradztwa inwestycyjnego na świecie.

Podsumowanie

Analiza umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw handlowych wskazuje na początkową fazę ekspansji zagranicznej, choć obserwuje się także dynamizowanie tych procesów przez wybrane firmy. Charakterystyczna dla tej fazy jest ekspansja głównie na rynki sąsiadujące z Polską i transfer modelu biznesowego z rynku krajowego. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują jednak, że w procesie umiędzynarodowienia polscy detaliści nie doszacowują stopnia skomplikowania strategii działania na rynkach zagranicznych, co skutkuje niepowodzeniem.

Zaprezentowane w artykule badania metodą studium przypadku pozwalają na wnioskowanie, korespondujące z wynikami wcześniejszych badań, prowadzonych w Instytucie Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur. Interesujący jest fakt, że wnioski badaczy z IBRKK z lat 2005-2007 roku pozostają aktualne dekadę później.

Bibliografia

- Alexander N., Doherty A.M. (2009), *International retailing*, Oxford University Press, Oxford.
- Alexander N., Rhodes M., Myers H. (2007), *International market selection: measuring actions instead of intentions*, "Journal of Services Marketing", Vol. 21, No. 6.

- Borusiak B. (2006), *Przyczyny niepowodzenia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw handlu detalicznego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1.
- Borusiak B. (2004), *Skala działania jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4-5.
- Borusiak B. (2012), *Ryzyko internacjonalizacji przedsiębiorstwa handlu detalicznego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu”, nr 235.
- Burt S. (1993), *Temporal trends in the internationalisation of British retailing*, *International Review of Retail*, “Distribution and Consumer Research”, Vol. 3, No. 4.
- Grzesiuk A. (2017), *Polskie sieci handlowe w procesie internacjonalizacji. Studium przypadku CCC*, (w:) *Handel wewnętrzny w Polsce w latach 2012-2017*, Raporty, IBRKK, Warszawa.
- Hollander S. (1970), *Multinational Retailing*, Michigan State University, East Lansing, MI.
- Hutchinson K., Quinn B., Alexander N. (2006), *SME retailer internationalization: Case study evidence from British retailers*, “International Marketing Review”, Vol. 23, No. 1.
- Hutchinson K., Quinn B., Alexander N., Doherty A.-M. (2007), *Understanding SMEs decisions to internationalise: Qualitative evidence from the retail sector*, “Journal of International Marketing”, Vol. 15, No. 3.
- Kacker M. (1985), *Transatlantic Trends in Retailing*, Quorum, Westport, CT.
- Karasiewicz G., Trojanowski M. (2016), *Transformacja w polskim handlu detalicznym – identyfikacja i analiza faz transformacji*, „Handel Wewnętrzny”, nr 2(361).
- Maleszyk E., Pokorska B. (2005), *Uwarunkowania i kierunki internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw handlowych*, (w:) Karwowski J. (red.), *Polski konsument i przedsiębiorstwo na jednolitym europejskim rynku*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Maleszyk E. (2007), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw handlowych*, „Gospodarka Narodowa”, nr 9.
- Palmer M., Quinn B. (2001), *The strategic role of investment banks in the retailer internationalisation process: Is this venture marketing?*, „European Journal of Marketing”, Vol. 37, No. 10.
- Redan SA (2016), *Jednostkowe sprawozdanie finansowe 2016*, <http://www.redan.com.pl/wp-content/uploads/2017/03/Jednostkowe-Sprawozdanie-Finansowe-2016-Redan-SA.pdf> [dostęp: 15.10.2017].
- Salmon W.J., Tordjman A. (1989), *The internationalization of retailing*, “International Journal of Retailing”, Vol. 4, No. 2.
- Sławińska M. (2008), *Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw handlowych*, (w:) Dworzecki Z., Romanowska M. (red.), *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej REDAN w 2016 roku* (2016), <http://www.redan.com.pl/wp-content/uploads/2017/03/Sprawozdanie-Zarz%C4%85du-z-dzia%C5%82ano%C5%9Bci-GK-Redan-i-Redan-SA.pdf> [dostęp: 15.10.2017].
- Sprawozdanie z działalności Grupy Kapitałowej Redan w okresie od 1 stycznia do 31 grudnia 2010* (2010), http://www.redan.com.pl/wp-content/uploads/2016/01/Sprawozdanie_z_dzialalnosci_GK_Redan_na_2010_r.pdf [dostęp: 15.10.2017].

Experiences of Polish Retailers in Foreign Market Entry Strategies

Summary

The article is focused on the process of international expansion of Polish retailers operating in the FMCG market. The research sample covered Polish retailers that have opened store chains abroad under their own brand.

The case study method is used. The article presents the selected results of a broader research project, the main goal of which is to conceptualise the internationalisation of Polish retailers and to analyse the benefits of expansion and factors limiting its further development.

There are three research hypotheses in the article: about the economies of scale as a critical factor in the success of foreign market in retail, underestimating competition in host markets, and maladjustment of the business model to the conditions of markets where foreign expansion is carried out. The results of conducted surveys of Polish retailers allow concluding on the failure of market entry strategies in the model of opening own store chains.

Key words: expansion on foreign markets, internationalisation, retail trade, retailers, Poland.

JEL codes: M21

Опыт польских торговых предприятий в экспансии на зарубежные рынки

Резюме

В статье провели анализ процесса зарубежной экспансии польских торговых предприятий (с доминирующим польским капиталом), действующих на рынке FMCG, которые располагают собственной сетью точек розничной продажи, осуществляющих свою деятельность под собственной маркой.

Принятый исследовательский метод – анализ конкретного случая. В статье представили избранные результаты более широких исследований, основной целью которых является концептуализация обусловленностей интернационализации польских торговых предприятий и составление каталога выгод от экспансии и факторов, ограничивающих ее дальнейшее развитие.

В статье провели верификацию гипотезы об эффекте масштаба в качестве основного фактора успеха на зарубежном рынке в розничной торговле, недооценивании силы конкурентов на принимающих рынках, а также о непригодности бизнес-модели к условиям рынков, на которых осуществляется зарубежная экспансия. Результаты проведенных обследований польских торговых предприятий позволяют сделать вывод о неудаче с выходом на зарубежные рынки в модели создания и осуществления деятельности собственных сетей магазинов.

Ключевые слова: експансія на зарубіжних ринках, інтернаціоналізація, рознична торгівля, торгові підприємства, Польща.

Коды JEL: M21

Artykuł zaakceptowany do druku w kwietniu 2018 roku

Afiliacja:

dr hab. Aleksandra Grzesiuk

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Wydział Ekonomiczny

ul. Żołnierska 47

71-210 Szczecin

e-mail: aleksandra.grzesiuk@gmail.com