

Pozycja polskich podmiotów rynkowych
– pierwsze doświadczenia procesów integracji

Urszula Kałużna-Drewińska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KONSOLIDACJA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH

1. Zmiany w handlu i nowe wyzwania strategiczne

W procesach transformacji polskiej gospodarki handel wewnętrzny należy do tych sektorów, w których przemiany rynkowe były największe i rozpoczęły się oraz zakończyły najwcześniej. Dynamika zmian znalazła swoje odzwierciedlenie zarówno w zakresie pełnionych funkcji, jak i pojawieniu się nowych podmiotów rynkowych, a także nowych sposobów działania. Transformacja systemowa usunęła bariery i dzięki odpowiednim warunkom umożliwiła działalność zagranicznych przedsiębiorstw i inwestorów, dzięki stworzeniu podstaw prawnych i instytucji dla rozwoju prywatnej przedsiębiorczości, otwierania gospodarki na współpracę z zagranicą, stabilizowania warunków gospodarowania, prywatyzacji państwowych przedsiębiorstw i rozwoju firm prywatnych. Duże znaczenie dla angażowania się zagranicznych firm w Polsce miały rozwój kontaktów oraz zawieranie wielostronnych porozumień o liberalizacji przepływu towarów i kapitałów oraz traktowaniu obcych przedsiębiorstw na równi z krajowymi. Przyjęcie Polski do OECD, NATO i UE zwiększyło dostęp zagranicznych inwestorów do polskiego rynku, a także ich zaufanie do trwałości transformacji i dobrych perspektyw działalności w Polsce¹. Zachodzące w Polsce przemiany przyciągnęły uwagę tych zagranicznych przedsiębiorstw, które odznaczają się dynamicznym podejściem do pojawiających się możliwości prowadzenia korzystnych interesów

¹ U. Kałużna-Drewińska, *Wpływ procesów globalizacji na handel kupiecki w Polsce*, [w:] *Szanse i zagrożenia rynkowe przedsiębiorstw w kontekście procesów integracyjnych*, red. A. Styś, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1046, AE, Wrocław 2004.

za granicą. Dla wielu przedsiębiorstw możliwość ekspansji na nowe rynki stała się ważnym etapem rozwoju działalności w skalach międzynarodowej i globalnej. W rezultacie tych działań zmiany w polskim handlu wyrażają się w dynamicznym wzroście liczby punktów sprzedaży, nowej strukturze własnościowej i formach organizacyjno-prawnych podmiotów rynkowych, a także w zmianie ich sposobu działania i poziomu obsługi nabywców.

Ekspansja zagranicznych sieci handlowych kształtuje nowe zwyczaje w zakresie zakupów i konsumpcji, wprowadza nowe metody zarządzania (m.in. merchandising) sprawdzone w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Pojawienie się nowoczesnych obiektów handlowych, oferujących wysoką jakość usług handlowych, zróżnicowaną, kompleksową ofertę asortymentową, niskie ceny oraz dogodne warunki zakupów, spowodowało wzrost konkurencji na rynku i polaryzację sieci handlowej. Nie-wielka (biorąc pod uwagę liczbę placówek handlowych) grupa dużych, zagranicznych przedsiębiorstw handlowych i duże rozdrobnienie krajowych firm handlowych powodują, iż konkurowanie tych ostatnich ogranicza się do rynków lokalnych. Słabość ekonomiczna krajowych firm handlowych i niekorzystne warunki pozyskiwania kapitału obcego ograniczają ich możliwości rozwoju². W pełni należy się zgodzić z M. Sławińską, iż w sytuacji otwarcia gospodarek poszczególnych krajów, pełnego dostępu do informacji, zmian postaw i zachowań klientów, wyzwaniem strategicznym stojącym przed właścicielami i menedżerami firm handlowych jest określenie nowej przestrzeni konkurencyjnej³. Z badań przeprowadzonych wśród kadry menedżerskiej przez CIES (Comité International d'Enterprises a Succursales) wynika, iż ranking najważniejszych problemów i wyzwań strategicznych wymagających uwzględnienia w zarządzaniu przedsiębiorstwami handlowymi zmienił się istotnie w latach 1996-2006 (por. tab. 1).

W 1996 r. na pierwszym miejscu wymieniono problem optymalizacji strumienia towarów, czyli zarządzania łańcuchem dostaw, pięć lat później najważniejszym problemem była internacjonalizacja sektora handlu, a w 2006 r. kluczowym wyzwaniem stała się rosnąca wciąż konkurencja.

Dotychczasowe doświadczenia krajów UE świadczą o tym, że sprawna sieć handlowa to taka, która charakteryzuje się równowagą koegzystujących małych, średnich i dużych przedsiębiorstw handlowych. Szansą dla rozdrobnionego polskiego handlu, o słabej pozycji rynkowej i sytuacji finansowej, jest konsolidacja (współdziałanie) placówek handlowych. Dzięki niej następuje wzmocnienie pozycji tych placówek poprzez wzrost skali działania (korzyści skali) i wykorzystanie efektu doświadczeń – połączenie zasobów, zastosowanie lepszych, nowoczesnych metod działania, wprowadzenie nowoczesnych systemów zarządzania. Konsolidacja może obejmować też różne formy współpracy między przedsiębiorstwami han-

² U. Kałużna-Drewińska, *Możliwości rozwoju małych przedsiębiorstw handlowych w Polsce*, [w:] *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, AE, Poznań 2006.

³ M. Sławińska, *Dynamika zmian w handlu detalicznym – nowe wyzwania strategiczne*, [w:] *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, AE, Poznań 2006.

dlowymi i producentami towarów. Proces konsolidacji przejawia się zazwyczaj we wzroście powierzchni placówek sprzedaży oraz w skupianiu obrotów i kapitału w coraz mniejszej liczbie organizacji handlowych.

Tabela 1. Najważniejsze problemy i wyzwania strategiczne w handlu detalicznym według opinii menedżerów firm handlowych i producentów

Lp	1996	2001	2006
1	Optimalizacja strumienia towarów	Internacjonalizacja	Konkurencja
2	Zarządzanie marką	Lojalność klientów	Relacje handel–przemysł
3	Lojalność klientów	Organizacja zakupu (B2B/globalne platformy internetowe)	Rozwój produktów z uwzględnieniem trendów konsumpcji (np. zdrowa żywność)
4	Internacjonalizacja	Bezpieczeństwo żywności	Wizerunek firm handlowych
5	Formaty sklepów	ECR	Efektywność gospodarki towarami
6	E-commerce	Wprowadzenie euro	Marketing i lojalność klientów
7	Bezpieczeństwo żywności	E-commerce	Bezpieczeństwo żywności
8	Segmentacja rynku	Marka korporacyjna	Zarządzanie personelem
9	Trend: zdrowa żywność	Pozycjonowanie firm handlowych	Trendy w gospodarce i kształtowanie popytu
10	Nowe usługi	Zaufanie klientów	Internacjonalizacja
11	Nowe profile pracowników	Nowe profile pracowników	Odpowiedzialność społeczna
12	Ochrona środowiska/ekologia	Ochrona środowiska/ekologia	Uwarunkowania prawne – polityka państwa

Źródło: CIES-Befragung „Top of Mind“, Wettbewerbsdruck bereitet die meiste Sorge, „Lebensmittel Praxis International” 2006 nr 2, s. 15, za M. Sławińska, *Dynamika zmian w handlu detalicznym – nowe wyzwania strategiczne*, [w:] *Handel we współczesnej gospodarce*, red. A. Sławińska, AE, Poznań 2006, s. 27.

Procesy konsolidacji w handlu detalicznym wywołują zapotrzebowanie na rozszerzenie zakresu i podniesienie standardu usług świadczonych przez handel hurtowy. Zaczęły więc powstawać nowe formy skoncentrowanego handlu hurtowego w postaci centrów dystrybucyjnych i centrów usług logistycznych. Centra dystrybucyjne oferują standardowe usługi logistyczne, takie jak np.

- zbieranie i zestawianie zamówień,
- przyjęcie i składowanie towarów,
- zapewnienie właściwych środków transportu,
- przechowywanie, etykietowanie i kompletowanie przesyłek zgodnie z zamówieniami.

Centra usług logistycznych, poza wymienionymi działaniami, pełnią dodatkowo funkcje kompleksowego zarządzania procesami związanymi z dystrybucją towarów w zakresie:

- procedur zakupu i sprzedaży,
- transportu i operacji ładunkowych,
- składowania zapasów,
- przepływu informacji związanych z zakupem i sprzedażą,
- rejestracji potrzeb odbiorców.

Duże przedsiębiorstwa hurtowe podejmują się często roli integratorów handlowej części kanału dystrybucji, tworząc wspólnie z placówkami handlu detalicznego dobrowolne łańcuchy hurtowo-detaliczne, działające najczęściej w określonej skali branżowo-przestrzennej⁴.

2. Rodzaje, procesy, współdziałania przedsiębiorstw handlowych

W literaturze przedmiotu i praktycznej działalności stosowane są różne określenia współdziałania organizacji, takie jak: konsolidacja, integracja, kooperacja, koncentracja, alianse. Nie są to pojęcia tożsame; stosuje się je w wielu znaczeniach, a relacje między nimi nie są jednoznaczne. Należą do grupy pojęć pokrewnych, związanych ze współdziałaniem przedsiębiorstw dla osiągnięcia wspólnych celów.

Konsolidacja (łac. *consolidatio*) oznacza zjednoczenie, zespolenie, połączenie (się) w jedną całość; umocnienie, utrwalenie, ugruntowanie (się)⁵. Konsolidacja wydaje się być najbardziej trwałym, formalnym współdziałaniem przedsiębiorstw spośród wymienionych, prowadzi do narastania przewagi ilościowej największych i najmocniejszych przedsiębiorstw na rynku. Konsolidacja polega na powołaniu jednego wspólnego ośrodka decyzyjnego, który zarządza całą organizacją. Charakteryzuje się dużym stopniem regularności działań, brakiem wewnętrznej swobody decyzyjnej poszczególnych jednostek, komplementarnością działań, zgodnością celów partnerów, podziałem odpowiedzialności, ryzyka, kosztów. Cele konsolidacji podporządkowane są celom działalności poszczególnych przedsiębiorstw i polegają głównie na zapewnieniu lub powiększeniu wartości rynkowej współdziałających firm. Poprzez konsolidację firmy dążą do obniżenia kosztów działalności, lepszego wykorzystania umiejętności i zasobów, a tym samym do podnoszenia swojej wartości i konkurencyjności na rynku. Może się też zdarzyć, że konsolidacja warunkuje dalsze funkcjonowanie firmy. Sposobem współdziałania firm jest także kooperacja. W tradycyjnym ujęciu termin **kooperacja** (łac. *cooperatio*) oznacza współdziałanie, współpracę, formę pracy, polegającą na tym, że wiele osób lub organizacji uczestniczy w tym samym procesie produkcji albo w różnych, ale związanych ze sobą procesach produkcyj-

⁴ J. Marak, *Handel detaliczny jako podmiot dystrybucji*, [w:] *Skuteczność marketingu w przedsiębiorstwach polskich*, red. W. Muszyńska, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 925, AE, Wrocław 2002.

⁵ *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 382.

nych⁶. W odniesieniu do przedsiębiorstw handlowych kooperacja oznacza umowne ich połączenie w celu wspólnego koordynowania lub realizacji zadań szczegółowych. Kooperacja dotyczy najczęściej dwóch podmiotów i oznacza najbardziej „luźne” współdziałanie przedsiębiorstw. Podmioty zachowują swoją autonomię zarówno ekonomiczną, jak i prawną. Najczęściej celem kooperacji jest osiągnięcie konkretnych korzyści ekonomicznych. Przedsiębiorstwo w tej formie współdziałania może należeć do kilku związków kooperacyjnych.

Natomiast pojęcie **koncentracji** (łac. *concentratio*) oznacza „skupienie, gromadzenie, ześrodkowanie czegoś w jednym miejscu”⁷. Koncentracja polega na gromadzeniu zasobów gospodarczych w jednym przedsiębiorstwie lub w innej instytucji, a także na kumulowaniu decyzji odnoszących się do alokacji tych zasobów⁸. Łączenie zasobów odnosi się do koncentracji kapitału, a łączenie funkcji decyzyjnych – do centralizacji zarządzania. Podmioty powstałe w wyniku koncentracji charakteryzują się większą efektywnością i racjonalnością działania na rynku, a tym samym większą konkurencyjnością. W procesach koncentracji połączenie przedsiębiorstw jest długotrwałe, formalne, wiąże się z utratą samodzielności ekonomicznej i odrębności prawnej (z wyjątkiem koncernu, którego pewna odrębność zostaje zachowana). Proces koncentracji w gospodarce odnoszony jest zazwyczaj do określonego sektora i polega głównie na przemianach strukturalnych i jakościowych. Koncentracja określonego sektora gospodarki rozumiana jest jako koncentracja przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach działów sektora, w ujęciu branżowym lub terytorialnym. Według M. Strużyckiego koncentracja w gospodarce to proces narastania przewagi ilościowej danej grupy przedsiębiorstw w całej ich zbiorowości, w określonym sektorze gospodarki, prowadzący do tworzenia przewagi podmiotów największych w tym sektorze⁹.

Występują różne rodzaje i formy koncentracji przedsiębiorstw w handlu (rys. 1). Koncentracja kapitałowa przybiera takie formy, jak: przedsiębiorstwa wielozakładowe (trusty), koncerny (korporacje), holdingi (finansowe, strategiczne, operacyjne), konglomeraty i inne grupy kapitałowe¹⁰. W handlu wielkopowierzchniowym wyróżnia się dwie formy koncentracji kapitałowej, której przejawem są sieci filialne i sieci zdywersyfikowane.

O zaliczeniu danej grupy placówek handlowych do sieci filialnych decydują spełniane przez podmioty handlowe następujące kryteria:

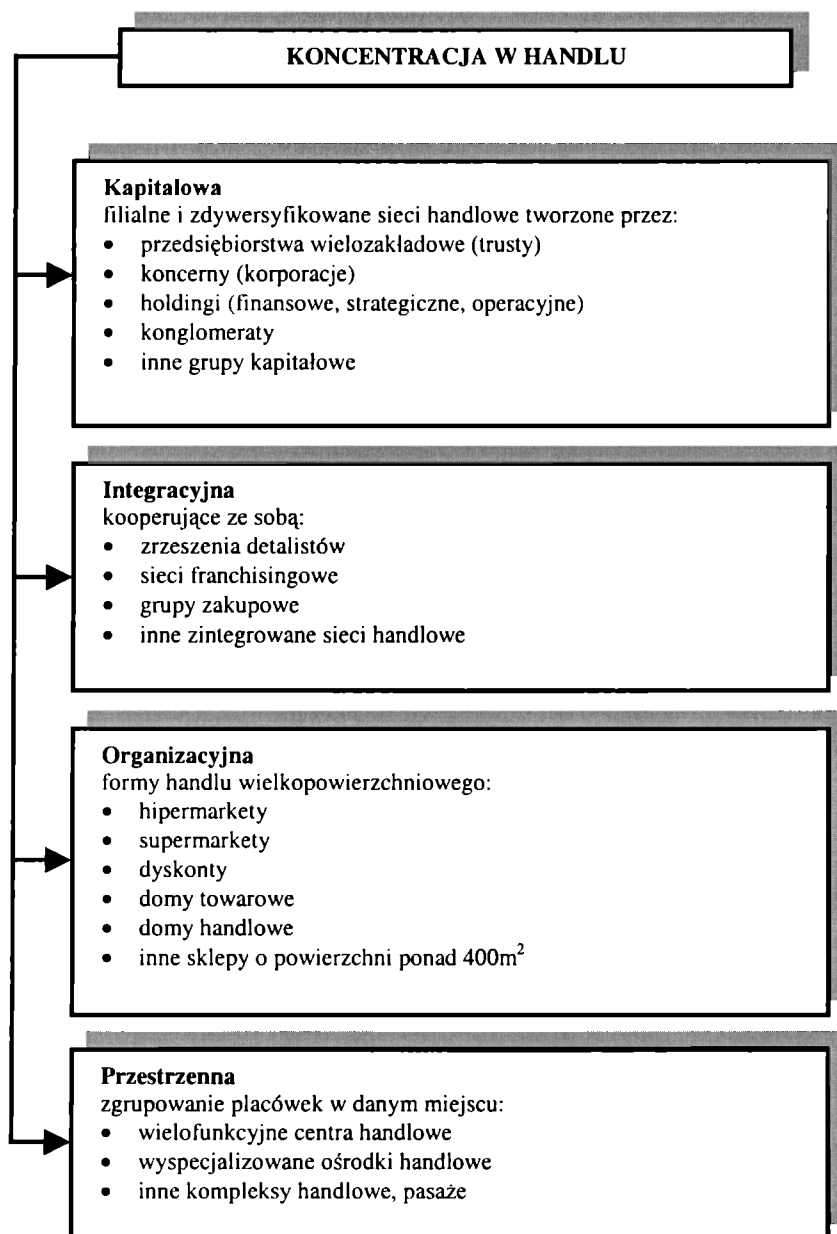
⁶ Tamże.

⁷ Tamże.

⁸ J. Dietl, *Handel we współczesnej gospodarce*, PWE, Warszawa 1991.

⁹ *Koncentracja w handlu a współpraca producentów i dystrybutorów*, red. M. Strużycki, IRWiK, Warszawa 2000.

¹⁰ Por. również: W. Muszyńska, *Koncentracja rynkowa przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce*, [w:] *Szanse i zagrożenia rynkowe przedsiębiorstw w kontekście procesów integracyjnych*, red. A. Styś, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1046, AE, Wrocław 2004.



Rys. 1. Rodzaje i formy koncentracji w handlu

Źródło: W. Ciechomski, *Koncentracja w handlu detalicznym i jej konsekwencje*, [w:] *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, AE, Poznań 2006, s. 73.

- co najmniej 3 jednostki handlowe występują pod tą samą marką,
- filie są własnością przedsiębiorstwa (koncernu, holdingu),
- sieć posiada centralę, która pełni funkcje kierownicze,
- sieć wdraża jednolitą strategię handlową (asortymentową, cenową i marżową, promocyjną, obsługi klientów).

Sieć zdywersyfikowaną, „łańcuchy sklepowe” tworzy grupa sklepów zarządzanych przez właściciela, oferujących odmienny w różnych placówkach asortyment, wystrój, technologię sprzedaży. Sklepy funkcjonujące w ramach tych sieci często sprzedają towary pokrewnych branż i są zarządzane przez operatora, którym najczęściej jest spółka będąca własnością danej grupy kapitałowej¹¹.

Koncentracja integracyjna obejmuje: zrzeczenia detalistów, sieci franchisingowe, grupy zakupowe i inne zintegrowane sieci handlowe. Zrzeczenia detalistów tworzą często małe przedsiębiorstwa jedno- lub dwusklepowe, natomiast grupy zakupowe detalistów działają pod patronatem hurtownika, który pełni funkcję integratora. Sieci franchisingowe obejmują niezależnych przedsiębiorców, którzy zobowiązują się do standaryzacji działalności zgodnie z warunkami ustalonymi w drodze kontraktu z franchisingodawcą. Koncentracja organizacyjna obejmuje różne formy handlu wielkopowierzchniowego (hiper- i supermarkety, sklepy dyskontowe, domy towarowe i handlowe).

Nowoczesną formą przestrzennej koncentracji handlu są wielofunkcyjne ośrodki handlowe, potocznie nazywane centrami handlowymi. Ośrodek handlowy to zgrupowanie różnorodnych punktów sprzedaży detalicznej, zakładów usługowych, gastronomicznych, w skład którego wchodzi co najmniej 4-6 sklepów, prowadzonych zazwyczaj przez różne przedsiębiorstwa, stanowiące całość pod względem handlowo-asortymentowo-usługowym, przystosowane do obsługi klientów zmotoryzowanych¹².

Centra handlowe tzw. trzeciej generacji łączą handel, usługi, gastronomię, rozrywkę i edukację¹³.

Inne zgrupowania sieci detalicznej to: ciągi, ulice i dzielnice handlowe, kompleksy handlowe, pasáže, zgrupowania podjezdniowe, rynek, targowiska, hale targowe, kiermasze.

Kolejną formą współdziałania przedsiębiorstw jest integracja. **Integracja** (łac. *integratio*) to zespolenie się, scalenie, tworzenie całości z części. To proces gospodarczy polegający na scalaniu przedsiębiorstw, gałęzi, działów gospodarki¹⁴. Charakteryzuje ją większy stopień regularności działań w porównaniu z kooperacją, większa ich komplementarność, większa formalność współpracy oparta na umo-

¹¹ W. Ciechomski, wyd. cyt.

¹² Por. np. U. Kałużna-Drewińska, B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w handlu*, AE, Wrocław 1999.

¹³ Więcej na ten temat: B. Stopczyński, *Centra handlowe kreujące nowe cechy konkurencyjności na rynku sprzedaży detalicznej*, [w:] *Zachowania podmiotów na rynku w warunkach konkurencji*, red. G. Sobczyk, Wyd. UMCS, Lublin 2006.

¹⁴ *Słownik wyrazów obcych...*

wach, dobrowolność współpracy i możliwość rezygnacji ze związku integracyjnego. Czasami powoływane są jednostki o charakterze wykonawczym, działające zgodnie z dyspozycjami współpracujących firm, lub ośrodki koordynacyjno-dyspozycyjne o ograniczonym zakresie swobody wyznaczonym przez niezależne ośrodki dyspozycyjne partnerów współpracy¹⁵.

Do grupy pojęć związanych ze współdziałaniem przedsiębiorstw należy także alians. Definicję **alianсу** strategicznego sformułowała m.in. M. Romanowska. Według tej autorki „alianс strategiczny to współpraca między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami, mająca wpływ na sytuację innych konkurentów, dostawców lub klientów w obrębie tego samego lub pokrewnych sektorów”¹⁶.

Jak już wcześniej wspomniano, konsolidację, kooperację, integrację, koncentrację oraz alians można uznać za pojęcia pokrewne, odnoszące się do współdziałania przedsiębiorstw w celu osiągnięcia wspólnych korzyści. Pojęcia te mają wiele cech wspólnych, ale ich relacje są trudne do określenia. O typie współdziałania decydują stopień trwałości współdziałania i zakres powiązań między przedsiębiorstwami. Najbardziej trwałymi i sformalizowanymi typami współdziałania są konsolidacja i koncentracja. Mniej trwałym i formalnym typem współdziałania jest integracja przedsiębiorstw. Z kolei mniejszą (niż w przypadku integracji) intensywnością działań charakteryzuje się kooperacja. Natomiast alians łączy elementy konsolidacji, koncentracji, integracji i kooperacji przedsiębiorstw.

3. Przykłady konsolidacji przedsiębiorstw handlowych

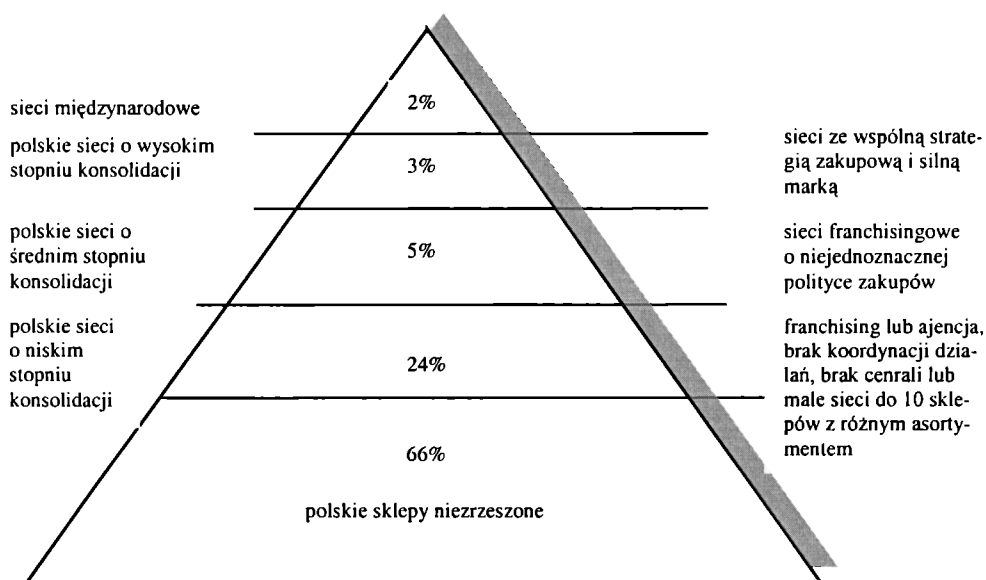
Konsolidacja polskich sieci przebiega w bardzo wielu kierunkach i na wielu obszarach działalności. Widoczny jest proces łączenia się wielu podmiotów rynku – producentów i hurtowników, hurtowników i detalistów, producentów i detalistów. Konsolidacja może obejmować podmioty w danej branży, dotyczyć np. tylko scentralizowanych zakupów, wspólnych inwestycji itp. Różny może być też stopień konsolidacji. Spośród 95,5 tys. sklepów spożywczych (bez specjalistycznych) do sieci należy tylko 34% (rys. 2).

Jak wynika z informacji pokazanych na rys. 2, tylko 1/3 sklepów spożywczych należy do sieci. Również tylko kilka procent sklepów należy do krajowych sieci, które strategią działania dorównują sieciom zagranicznym. Do najbardziej skonolidowanych chcą dołączyć polskie sieci franchisingowe, jednak brak kapitału i kłopoty z jego pozyskaniem na inwestycje, a także trudności ze zdyscyplinowaniem właścicieli sklepów utrudniają konsolidację. Inne bariery konsolidacji firm handlowych to:

¹⁵ *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, PWE, Warszawa 1992.

¹⁶ M. Romanowska, *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1997, s. 15.

- brak kompleksowych rozwiązań prawnych regulujących sferę handlu,
- skomplikowane procedury formalne związane z budową i uruchamianiem nowych placówek,
- niekontrolowany wzrost liczby obiektów wielkopowierzchniowych i sklepów dyskontowych, co ogranicza szanse na pozyskanie atrakcyjnych lokalizacji pod nowe sklepy i utrudnia pozyskiwanie nowych franchisingobiorców,
- ograniczone możliwości pozyskiwania kredytów bankowych oraz brak możliwości pozyskiwania środków finansowych z dotacji unijnych (przedsiębiorstwa prowadzące działalność według Europejskiej Klasyfikacji Działalności nie mogą się ubiegać o dotacje unijne w zakresie inwestycji w rozwój firmy),
- nieufność polskich kupców do wspólnych działań, opór przed nowym i nieznanym, niepełna wiedza o czerpaniu korzyści z udziału w sieci,
- brak informatyzacji sklepów oraz dostawców; zdaniem handlowców potrzebny jest nacisk na firmy hurtowe w celu wprowadzenia programów umożliwiających zamawianie towarów przez Internet,
- brak wsparcia marketingowego i sprzedażowego od producentów (takiego, jakie otrzymują zachodnie sieci).



Rys. 2. Stopień konsolidacji sklepów

Źródło: GUS, GFK (Konferencja Forum Dystrybucja 2006 zorganizowane przez GFK), za: „Handel” 2006 nr 7.

Pomimo różnych trudności potrzebę konsolidacji dostrzegają wszyscy¹⁷. Największe sieci współpracujące i franchisingowe w Polsce w branży FMCG pokazuje tab. 2.

¹⁷ B. Mikusińska-Ozdobińska, *Pokonać nieufność i konsolidować się*, „Handel” 2006 nr 7.

Tabela 2. Największe sieci współpracujące i franchisingowe w Polsce w 2005 r.

Lp.	Nazwa sieci sklepów	Nazwa spółki, zrzeszenia	Pow. sprzedaży w tys. m ²	Liczba w sklepów sieci	Przychody ze sprzedaży (w mln zł)
1	Polska Sieć Handlowa Lewiatan	ZKiP Lewiatan '94 Holding	177	1618	3300
2	Sieć 34	Rabat Pomorze	130	1085	2480
3	ABC	Eurocash	189	2100	2400
4	ARO	Makro Cash & Carry	165	3250	1850*
5	Intermarchè	ITM Polska	113	111	1700
6	Żabka	Żabka Polska	81	1633	1243
7	Sklepy F.J.	F.J. Marketing Concept	55	255	1131
8	IGA	IGA Inc.	72	308	1006
9	Polska Sieć Handlowa ELDe	Lewiatan Detal Holding	62	342	832
10	Sieć Handlowa Delikatesy Centrum	Firma Handlowa Carment	37	193	701

* dane szacunkowe

Źródło: B. Mikusińska-Ozdobińska, *Największe sieci detaliczne*, „Handel” 2005 nr 5.

Oprócz sieci ujętych w tab. 2 w dwudziestce największych znalazły się: Groszek, Nasz Sklep, Leader Price, Euro Sklep, Chata Polska, Sklepy dla Ciebie, Nasze Sklepy, Sklep Polski, Top Market i Rabat. W 2005 r. udział największej dwudziestki w obrotach rynku detalicznego FMCG osiągnął 15%, a pod względem liczby sklepów wyniósł 11%. Wskaźniki te, w porównaniu z poprzednim rokiem, wzrosły. Sieć PSH Lewiatan przekroczyła 3 mld zł przychodów. Najbardziej rozwinęła się sieć Aro, budowana przez Makro Cash & Carry. Liczba sklepów zrzeszonych w tej sieci zwiększyła się w ciągu ubiegłego roku o ponad 1950 placówek. Dzięki temu Aro awansowało na pierwsze miejsce pod względem wielkości sieci. Ponad 1600 placówek należy do sieci Żabka oraz do PSH Lewiatan. Dwudziestka największych sieci na koniec 2005 r. liczyła 13,2 tys. sklepów, co zwiększa ich liczbę w stosunku do roku poprzedniego o 28%. Analizowane sieci różnią się pod względem wielkości należących do nich sklepów. Największe sklepy ma Intermarchè (średnia powierzchnia sprzedaży wynosi 1000 m²). Najmniejsze sklepy, o średniej powierzchni 50 m², ma Żabka (sklepy sieci Intermarchè i Żabka przestrzegają standardów wielkości placówek). Sieci różnią się też stopniem centralnego zaopatrzenia. Udział produktów kupowanych wspólnie w asortymencie średniego sklepu sieci waha się od 30% do 95%. Najwyższy wskaźnik mają sklepy Leader Price oraz Top Market. Zróżnicowany jest także udział własnych marek. Najwięcej ma ich Leader Price (ok. 2 tys. produktów). W ofercie Eurocash dla sklepów ABC znajduje się 280 produktów pod własną marką, a PSH Lewiatan posiada 160 takich produktów. W sieciach współpracujących i franchisingowych zaobserwowano

większą dyscyplinę w wyborze asortymentu i w zakresie promocji, wizualizacji, aranżacji, informatyzacji itd¹⁸.

Proces konsolidacji następuje również w firmach hurtowych (tab. 3).

Tabela 3. Największe hurtownie w 2005 r.

Lp.	Nazwa firmy	Przychody netto ze sprzedaży (w mln zł)
1	Makro Cash and Carry	7400*
2	Eurocash	3256
3	Milo	2733
4	CEDC	2432
5	BOS	2253
6	Selgros	2235
7	Polski Tytoń	1285
8	PSH Unia	1122
9	Eldorado**	1068
10	Mc Lane	1015

* estymacja; ** przychody tylko z działalności hurtowej.

Źródło: „Handel” 2006 nr 2 (art. red.)

Niekwestionowanym liderem jest Makro Cash and Carry, którego przychody są ponaddwukrotnie większe niż w Eurocash. Dużą aktywność w konsolidacji przejawia grupa BOS. Grupa BOS powstała dopiero dwa lata temu w wyniku fuzji BOS-u i DLS. Hurtowe spółki tworzące grupę BOS i Eldorado pracowały nad planem połączenia się w ramach prologistyki. Jednak w Eldorado zainwestował fundusz Enterprise Investors, a następnie firma ta weszła na giełdę. W tym czasie połączyły się hurtownie w ramach DLS. Kapitałowa fuzja BOS-a i Eldorado łączy nie tylko firmy hurtowe, ale także sieci detaliczne. W grupie Eldorado jest 5 spółek, z których hurtowa działa w południowo-wschodniej Polsce, ma centrum dystrybucyjne w Lublinie i 15 oddziałów, obsługujących 9 tys. klientów. Z kolei działalność detaliczna obejmuje 54 Stokrotki i sieć franchisingowych Groszków (463 sklepy). Ponadto w lubelskiej grupie są: informatyczna spółka Infinite i developer-ska Elpro. Natomiast grupę BOS tworzą hurtowe spółki: BOS, DLS, Sygel-Jool, Express Podlaski, DEF, Arsenal działające w północnej i zachodniej Polsce. Łącznie grupa ma 48 oddziałów i 27 tys. klientów. Ponadto w grupie są firmy detaliczne: Berti, PMB Market, Lewiatan Podlasie, Gośka, Rexpol, Spedycja Wschód. Prowadzą one 81 sklepów o powierzchni sprzedażowej ponad 50 m², a ich przychody ze sprzedaży to ok. 410 mln zł (2005 r.). Przychody ze sprzedaży obu grup wynosiły 3,8 mld zł¹⁹. Zarówno Eurocash, jak i BOS poszukują kolejnych firm – kandydatów do połączenia się, tak aby swoim zasięgiem objąć cały kraj.

¹⁸ B. Mikusińska-Ozdobińska, *Największe sieci...*

¹⁹ B. Mikusińska-Ozdobińska, *Optymalny ruch BOS-a i Eldorado*, „Handel” 2006 nr 9.

Jak już wspomniano, możliwości i potrzeba konsolidacji polskich sieci wynikają przede wszystkim z rosnącego poziomu konkurencyjności rynkowej, a także z konieczności wielu zmian w ustawodawstwie polskim.

Najbardziej oczekiwanymi przez polskich kupców zmianami są:

- ograniczenie handlu w niedziele,
- zakaz stosowania nieuczciwej konkurencji,
- ustawy o: wielkopowierzchniowych obiektach handlowych (WOH) i o zagospodarowaniu przestrzennym,
- uproszczenie procedur podatkowych i rejestracyjnych oraz zasad wydawania koncesji.

Celem wprowadzenia tych zmian powinno być zapewnienie korzystniejszych warunków dla funkcjonowania polskiego handlu oraz zniesienie barier uniemożliwiających bycie w pełni konkurencyjnym na polskim rynku w stosunku do zachodnich sieci handlowych. Konsolidacja może przynieść korzyści zarówno gospodarce, przedsiębiorstwom, jak i konsumentom.

Reasumując, pozycja rynkowa przedsiębiorstw handlowych w Polsce będzie się w dalszym ciągu umacniała, co znajdzie wyraz m.in. w następujących zjawiskach:

- zmniejszać się będzie luka technologiczna i organizacyjna w stosunku do krajów Europy Zachodniej,
- nastąpi dalsza konsolidacja handlu w celu zwiększenia konkurencyjności,
- rozwijać się będą wielofunkcyjne ośrodki handlowe nowej generacji,
- w dalszym ciągu będą się rozwijać sklepy dyskontowe,
- nastąpi zmiana lokalizacji obiektów zagranicznych sieci handlowych w kierunku miast średnich i małych,
- wzrośnie znaczenie i zakres handlu elektronicznego.

CONSOLIDATION OF POLISH BUSINESSES

Summary

Contents of the article comprise the following issues:

1. Changes occurring in trade and new strategic challenges.
2. Processes of co-operation among businesses.
3. Examples of businesses consolidation.

The occurrence of consolidation among Polish businesses is intensifying, however the pace of these changes is not very fast. For example, among 95.5 thousand of grocery shops 66% remains unionized! The reasons for the above include:

- lack of complex legal solutions regulating the commerce area,
- limited possibilities of obtaining credit and means from the European Union,
- distrust of Polish merchants towards common activities (ventures).