

Barbara POKORSKA*

Procesy integracji przedsiębiorstw handlowych¹

Tendencje integracyjne są wyrazem nowoczesnych przemian w rozwiniętej gospodarce rynkowej. Stanowią one często podstawę strategii rozwoju przedsiębiorstw, ich ekspansji rynkowej i dostosowań do nowych wymagań konkurencji. Poziom i charakter integracji wpływa na siłę rynkową i jest elementem budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Prawidłowość ta na rynku polskim zaczyna być zauważalna, procesy integracji ulegają stopniowo pogłębieniu. Równoległe do bardzo szybko rozwijających się zagranicznych sieci handlowych, wymuszających w pewnym stopniu zachowania prorynkowe i konkurencyjne, powstaje coraz więcej polskich systemów integrujących coraz większą liczbę przedsiębiorstw.

Sieci zintegrowane

Do 1998 roku inicjatywy konsolidacyjne polskich przedsiębiorstw dotyczyły organizacji głównie dwóch form zintegrowanych sieci handlowych: zrzeszeń detalistów o dość luźnych powiązaniach funkcjonalno-organizacyjnych oraz grup zakupowych. Na rynku polskim funkcjonowało wtedy około 30 sieci zintegrowanych; w latach 1998-2000 ich liczba wzrosła przeszło dwukrotnie. W 2001 roku odnotowano dalszy niewielki wzrost liczby podmiotów integrujących sieci (około 10%). Działalność uruchomiło 6 przedsiębiorstw, z czego 3 należą do operatorów działających pod marką Lewiatan. Mimo relatywnie niewielkiego przyrostu liczby przedsiębiorstw, obroty około 1/3 zarówno z kapitałem polskim, jak i mieszanym zwiększyły się od 10 do 30%. Główną przyczyną wzrostu obrotów przedsiębiorstw było przede wszystkim zwiększenie liczby należących do nich placówek. Najwyższe obroty osiągnęły sieci z polsko-zachodnim kapitałem: supermarkety E. Leclerc oraz placówki należące do Grupy Muszkieterów ITM Polska (Intermarché i Bricomarché). Do najbardziej znaczących polskich operatorów sieci zintegrowanych z wyłącznie polskim i mieszanym kapitałem, które w 2001 roku osiągnęły obroty powyżej 100 mln zł należy 28 firm o łącznej liczbie 2508 placówek i łącznych obrotach 8 610,8 mln zł (tablica 1). Natomiast w gestii wyłącznie 26 polskich przedsiębiorców w 2001 roku znajdowało się 2385 placówek, które zrealizowały łączny obrót 6218 mln zł (dla porównania w 2000 roku obrót na zbliżonym poziomie 6496 mln zł wykazało 70 polskich placówek). Na tak wysokie obroty miały wpływ

* Autorka jest pracownikiem Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie. Artykuł wpłynął do redakcji w październiku 2002 r.

¹ W artykule zaprezentowano wyniki badań własnych autorki wykonanych w IRWiK w latach 1998-2001.

szczególnie wyniki, jakie osiągnęły m.in. sieci POLOmarket, jedna z największych firm handlowych (wzrost obrotów o 30%), Eko (wzrost o 30%), sieci Lewiatan (wzrost o 20-30%). Sieci te przede wszystkim znacznie zwiększyły swoją liczebność, ale również poprawiły jakość świadczonych usług (stawiając między innymi na rozwój sprzedaży artykułów świeżych).

Tablica 1

Największe sieci zintegrowane: sieci filialne, spółdzielcze stowarzyszeń i grup zakupowych z kapitałem polskim i mieszanym pod względem osiągniętych obrotów w 2001 roku*

Nazwa sieci	Liczba punktów sprzedaży	Powierzchnia sprzedażowa w tys. m ²	Liczba zatrudnionych	Obrót w mln zł	Zasięg działania**	Przewidywany rozwój (liczba jednostek uruchomionych do końca 2002 r.)
E. Leclerc	9	54,9	3000	1480	R	+50
Intermarché	57	56,3	3000	912	R	+20
Rabat	80	18,7	860	820	R	•
Sklepy Familijne	400	44,0	•	750	O	+150
POLOmarket	87	36,4	1739	608	R	+25
Zabka	651	35,8	3364	420	O	+400
Spółem PSS Białystok	51	16,3	1598	283,8	L	•
Piotr i Paweł	15	12,5	800	282	R	+2
Centralne Biuro Zakupów	32	25,0	•	270	O	•
IGA	95	28,5	•	240	R	+120
Eko	57	21,6	•	230	R	+30
Lewiatan Małopolska	54	20,6	1200	230	R	+20
Lider Market	24	17,0	770	193	R	•
Zatoka Gdańsk	35	10,0	600	170	L	•
Spółem Spółdzielnia Spożyców Poznań	79	14,0	898	135	L	+1
Lewiatan Bielsko-Biała	112	12,0	740	150	R	+10
Lewiatan Sp. z o.o. Wrocław	208	•	•	144,0	R i PR	+100
Lewiatan Śląsk Sp. z o.o. Katowice	65	12,0	480	143,0	R	+10
Mokpol Spółdzielnia Spożyców Warszawa	20	6,4	423	129,0	L	+1
Massa Company SA	17	11,2	420	125,0	O	•
Berti Sp. z o.o.	20	12,2	700	123,0	R i P	+10
Jedynka	12	•	759	120,0	R i P	•
PSS Spółem Kielce	39	12,0	933	118,0		•
Spółem WSS Warszawa Praga Pld.	64	8,0	642	114,0	L	•
Sano	7	3,5	355	111,0	L	+1
Spółem PSS Zgoda Płock	33	7,0	347	106,7	L	
Stokrotka	16	8,0	516	103,3	R	+12
Sieć Delikatesów Nasze Sieci	120	8,5	•	100,0	R	+50

+ Pominięto sieci zintegrowane, w których przeważa liczba sklepów działających na zasadzie franczyzy

** Zasięg działania: R i P – regionalny i ponadregionalny; O – ogólnopolski; L – lokalny

Źródło: badania własne

Dla pogłębiających się procesów integracji charakterystyczne jest to, że w dobrowolne grupy łączą się nie tylko pojedyncze przedsiębiorstwa, ale tak-

że całe sieci o zróżnicowanym stopniu zaangażowania właścicieli sklepów i różnym zasięgu terytorialnym. Wyrazem tego jest powstała w 2000 roku i kontynuująca swoją działalność Unia Polskich Sieci Detalicznych. Większość przedsiębiorstw należących do Unii znacznie powiększyło liczebność swoich sieci (tablica 2). Głównym celem działania Unii jest:

- ochrona interesów członków poprzez udział w tworzeniu projektów prawnych;
- reprezentacja ich interesów w krajowych i międzynarodowych stowarzyszeniach;
- opracowywanie strategii konkurencyjności;
- umożliwienie wzajemnej wymiany doświadczeń i informacji pomiędzy poszczególnymi sieciami;
- organizowanie doradztwa, szkoleń, konferencji itp.;
- uczestniczenie we wszystkich projektach administracji rządowej i samorządów terytorialnych dotyczących rozwoju handlu detalicznego;
- podejmowanie współpracy z producentami, dystrybutorami i innymi podmiotami gospodarczymi;
- negocjowanie cen zakupów oraz różnego rodzaju usług np. w zakresie obsługi bankowej – negocjowanie niższych prowizji za obsługę kont właścicieli; prowadzenie negocjacji z firmami ochroniarskimi, szkoleniowymi, zaopatrzeniowymi w sprzęt i materiały do wyposażenia sklepów.

Tablica 2

Członkowie Unii Polskich Sieci Detalicznych (według stanu z lutego 2000 i końca 2001 roku)

Nazwa sieci	Liczba sklepów		Powierzchnia sprzedażowa w tys. m ²		Siedziba – zasięg
	2000 r.	2001 r.	2000 r.	2001 r.	
CBZ Sp. z o.o.	45	•	18,0	20,0	Warszawa – cała Polska
Chata Polska SA	96	137	18,0	28,5	Poznań – dawne woj. zielonogórskie, gorzowskie, rzeszowskie
Lewiatan 94 SA	197	243	29,6	•	Wrocław – cała Polska
Lewiatan Opole Sp. z o.o.	104	105	12,5	12,8	Opole – makroregion opolski, niewielka część Dolnego Śląska
Lewiatan Pomorze Sp. z o.o.	375	171	45,0	•	Kosakowo – woj. pomorskie
Lewiatan Wielkopolska Sp. z o.o.	8	29	14,9	26,0	Poznań – dawne woj. poznańskie, leszczyńskie, zielonogórskie, konińskie
Lider Market SA	10	24	8,2	17,0	Wrocław – Wrocław, Kraków i okolice
Polska Sieć Handlowa Rabat SA Bielsko-Biała	53	80	11,3	18,7	Bielsko-Biała, woj. śląskie, małopolskie
Rabat Detal (Katowice)	73	49	20,0	•	Katowice – Katowice, Tychy, Sosnowiec, Dąbrowa Górnicza, Jaworzno (duże miasta Górnego Śląska)
Rabat Pomorze SA Gdańsk	213	•	60,0	•	Gdańsk – woj. pomorskie, Elbląg, Braniewo
Sklepy Familijne SA	367	500	46,0	44,0	Warszawa – cała Polska

Źródło: „Handel” 2000, nr 3 oraz wyniki badań własnych

Wśród pogłębiających się procesów integracji na odrębną uwagę zasługują inicjatywy konsolidacji i integracji handlu detalicznego i hurtowego spółdzielczości spożywców, podejmowane i realizowane w Krajowym Związku Rewizyjnym Spółdzielni Spożywców „Społem”. KZRSS zrzesza 314 spółdzielni spożywców spośród ponad 400 działających na terenie kraju. Już od 1992 roku podejmował wiele inicjatyw zmierzających do stworzenia lokalnych, regionalnych i ogólnokrajowych powiązań gospodarczych między spółdzielniami oraz zintegrowanego ogólnokrajowego hurtu spółemowskiego z nowoczesnym systemem logistycznym. KZRSS „Społem” utworzył zintegrowany system zaopatrzenia zrzeszonych spółdzielni obejmujący Krajową Agencję Handlową „Społem” Sp. z o.o. (działa od 1993 roku) oraz 9 regionalnych spółek handlowych dysponujących centrami logistycznymi oraz dystrybucyjnymi.

W roku 2001 sieć sklepów „Społem” stanowiły 3148 jednostek (w tym 142 sklepy Lux i 125 sklepów dyskontowych „S”). Powierzchnia sprzedażowa całej sieci wynosiła ponad 506,7 tys. m², liczba zatrudnionych w spółdzielniach spółemowskich 65 tys. osób, a obroty 524,4 mln zł. Wśród spółdzielni „Społem” najwyższe obroty (powyżej 100 mln zł) odnotowały: Społem PSS Białystok (283,8 mln zł), Poznańska Spółdzielnia Spożywców (135 mln zł), PSS Społem Kielce (118 mln zł), Społem WSS Warszawa-Praga Południe (114 mln zł) oraz PSS Zgoda w Płocku (106,7 mln zł). Spółdzielnie te w 2001 roku znalazły się w sieciach zintegrowanych o najwyższych obrotach (por. tabl. 1). Jednak „Społem”, która w latach 90. należała do potentatów rynku, dziś ma w nim marginalny udział i jedynie „Społem” PSS Białystok na liście 500 największych przedsiębiorstw w Polsce zajmuje 412 miejsce. Od 1998 roku systematycznie zmniejsza się liczba sklepów „Społem”, przeciętnie o 5% rocznie. Równocześnie istotnym elementem zmian w prowadzonej przez Związek polityce jest zwiększenie udziału sklepów w obiektach własnych spółdzielni przy równoczesnym zmniejszaniu udziału sklepów dzierzawionych.

Dla pogłębiających się procesów integracji charakterystycznym zjawiskiem są również przekształcenia z integracji organizacyjnej w kapitałową. Proces ten przebiega jednak bardzo wolno. Jednym z nielicznych przykładów może być bardzo pręźnie działający na polskim rynku holding Lewiatan SA. Z 16 operatorów regionalnych funkcjonujących w strukturze Lewiatana kapitałowo zaangażowanych jest 13, jak również akcjonariuszami Lewiatana w r. 2001 było około 30 hurtowników. Lewiatan nie wyklucza bliższych związków kapitałowych ze swoim głównym dostawcą, jakim jest Płocka Spółka DLS (osiągnęła w 2001 r. 790,3 mln przychodu, co stanowiło 7% hurtowego rynku FMCG). W ramach pogłębiającej się pionowej integracji hurtu z detalem, hurtownicy budują również własne sieci detaliczne lub tworzą sieci na zasadzie franczyzy. Przykładami korzystnych związków integracji hurtu z detalem może być budowana przez krośnieńską hurtownię Carment sieć „Delikatesy Centrum” działająca na zasadzie franczyzy czy też sieć lubelskiej firmy Edorado (przychody 571 mln zł w 2001 ok. 5% udział w hurtowym rynku FMCG), do której należą supermarkety „Stokrotka” i sklepy franczyzowe „Groszek”.

Biorąc pod uwagę plany rozwojowe przedsiębiorstw integrujących sieci można zauważyć wyraźną tendencję do zwiększania liczby sklepów do końca 2002 roku. W niektórych przypadkach dotyczy to znaczących wielkości, np. „Sklepy Familijne” posiadające w 2001 roku 500 punktów sprzedaży przewidują włączenie do sieci dalszych 150 placówek; „Żabka” ma zamiar uruchomić 400 placówek (w 2001 roku posiadała 651 placówek), „Lewiatan” we Włocławku 100 nowych jednostek, McLane „IGA” 120 sklepów (tabl. 1).

Zarządzanie coraz większymi liczebnie sieciami wymusza na jej organizatorach zwiększanie wysiłków w kierunku informatyzacji sieci; docelowym rozwiązaniem jest uruchomienie zintegrowanego systemu informatycznego obsługującego całą sieć. Szczególnie pomocna jest tu sieć E-Merkury (wprowadza ją do swojej działalności holding Lewiatan).

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez IRWiK, zintegrowane sieci handlowe wciąż w zbyt małym stopniu wykorzystują podstawowe narzędzia logistyki, stąd integrator również w niewielkim stopniu np. uzgadnia wielkość partii dostaw czy sam dokonuje zakupów dla całej zintegrowanej grupy. Również zbyt rzadko gromadzi, przetwarza i śledzi przepływ informacji, które towarzyszą dostawom.

Procesy logistyczne są wciąż zbyt mało wspomagane przez integratora poprzez elektroniczną wymianę informacji (EDI), zautomatyzowane systemy operacyjne np. ECR, SCM (zarządzanie łańcuchem dostaw) i systemy operacyjne związane z przepływem towarów i płatności. Tylko nieliczne polskie sieci zintegrowane, takie jak np. Rabat Pomorze SA czy Kolporter SA mają własne centra. Na wyróżnienie zasługuje Centrum Dystrybucyjne w Błoniu koło Warszawy, świadczące usługi logistyczne dla sieci handlowych Polbity. Polbita jest jednym z najbardziej profesjonalnych operatorów logistycznych w kraju. Zarządza bowiem największą w Polsce ogólnopolską siecią samoobsługowych sklepów drogerijnych Drogerie Natura (działających na zasadzie franczyzy). Centrum dystrybucyjne działa w oparciu o najnowsze technologie informatyczne i magazynowe (obiekt wysokiego składowania o powierzchni 12 000 m²). Oprócz najwyższej jakości sprzętu dostarczonego przez renomowanych światowych producentów techniki magazynowej, Centrum jest wyposażone w:

- komputerowe sterowanie lokalizacjami wszystkich asortymentów;
- komputerowo sterowane przenośniki;
- elektroniczną kontrolę dostępu i monitoring wydajności sprzętu i pracy magazynierów;
- inne urządzenia i aplikacje software'owe gwarantujące najwyższą jakość serwisu.

Dodatkowo Polbita posiada 15 Regionalnych Centrów Operacyjnych pełniących rolę magazynów tranzytowych. Własne struktury logistyczne stworzyła Grupa o mieszanym kapitale ITM Polska. Narzędziem szeroko pojętej logistyki w supermarketach tej grupy (Intermarché) jest system informatyczny usprawniający zarządzanie zamówieniami i dostawami. Poznańska baza, gdzie mieści się polska centrala Intermarché jest jedną z 45 baz zaopatrzeniowych francuskiej grupy Les Mousquetaires w Europie. Sklepy Leader Price (francu-

skiej Grupy Casino) wdrożyły w 2000 r. standardowy model „G.QL.D. Leader Price”, należący do systemu G.QL.D (Global Optimised Logistic and Distribution) francuskiej firmy Aldata. Na nowym systemie informatycznym opiera się także ekspansja firmy Żabka Polska SA, która wprowadziła program mySAP Retail.

Jak wynika z informacji posiadanych przez IRWiK integratorzy coraz częściej podejmują różnego typu działania na rzecz sieci, m.in. dotyczą one badań marketingowych i rozwojowych. W ostatnich dwóch latach do najczęściej realizowanych należały badania:

- dystrybucji marek własnych;
- przygotowanie podstaw informacyjnych dla tworzenia baz danych o detalistach;
- rotacji towarów;
- preferencji konsumentów;
- szans rozwoju firmy na podstawie jej wyników ekonomicznych;
- opracowywanie programów lojalnościowych klientów oraz badanie wpływu tych programów na zachowania klientów i wynikające z tego zmiany w sprzedaży;
- wielkości koszyka zakupów;
- pozycji firmy na rynku branżowym;
- wizerunku sieci, rozpoznawalności znaku.

Z funkcji związanych z zarządzaniem realizowanych na szczeblu centralnym zintegrowanych sieci handlowych najczęściej występuje wspólna polityka promocji i zakupów. Niewiele mniejsze zaangażowanie wykazują zarządzający sieciami w organizowaniu działalności szkoleniowej. W coraz większym stopniu sieci, które zbliżają swoje działania do specyfiki systemów franczyzowych doskonałą również takie standardy funkcjonowania, jak: standardy obsługi klientów czy standardy asortymentowe.

Dla realizacji funkcji zarządczych operatorzy polskich sieci zintegrowanych w coraz większym zakresie wprowadzają dość istotne narzędzie wspomagające procesy zarządzania, jakimi są podręczniki operacyjne lub księgi standardów. Dokumenty te zawierają szczegółowy opis zasad i metod funkcjonowania przedsiębiorstwa opartego na porozumieniu. Procedury opatrzone są komentarzem przekazującym istotę i specyfikę kierowania firmą. Zawierają ponadto opis systemu operacyjnego wraz z procedurami, instrukcjami i metodami, opisy standardów oraz szczegóły techniczne.

Symptomem zachodzących zmian w działalności sieci zintegrowanych jest coraz powszechniejsze wprowadzanie do sprzedaży produktów pod własną marką. Przykładem może być sieć Lewiatan, która pod własną marką sprzedaje 14 produktów żywnościowych, a do końca 2003 roku asortyment ten ma wzrosnąć do 200 pozycji, stanowić około 3% oferty sklepów i obejmować poza produktami żywnościowymi również chemię gospodarczą i kosmetyki. Pod marką Lewiatan swoje produkty sprzedaje również Grupa Kupiecka Orbita, jak i regionalna sieć Bjanex. Stowarzyszenie Kupców Polskich Sklep dla Ciebie wprowadziło markę „Dla Ciebie”; również firma McLane w swojej sieci

IGA (14 produktów), jak i sieć Delikatesy Centrum (15 produktów). Własne marki dość powszechnie funkcjonują w sieciach o mieszanym kapitale, np. w supermarketach E. Leclerc i Intermarché (80 marek własnych).

W ostatnich dwóch latach (szczególnie w roku 2001) w poszczególnych zgrupowaniach integracyjnych zintensyfikowano prace zmierzające do podniesienia efektywności działania, takie jak: sprecyzowanie zasad i kryteriów przyjmowania nowych członków, doskonalenie struktur organizacyjnych zgrupowania, wprowadzanie systemów zarządzania opartych na nowych technikach informatycznych.

O ile w początkowym etapie powstawania sieci zintegrowanych operatorzy uruchamiali jak największą liczbę sklepów, aby uzyskać jak największą siłę rynkową i dzięki niej negocjować korzystniejsze warunki zakupu, obecnie w wielu sieciach wzrosły wymagania dla kandydatów dotyczące potencjału handlowego, dochodów i płynności finansowej. Wiele sieci dopracowuje również ramy współpracy na zasadzie umowy franczyzowej i stopniowo rozszerza ten zakres działania.

Jak wynika z badań IRWiK, istnieje jeszcze wiele czynników osłabiających współpracę przedsiębiorstw handlowych w ramach istniejących grup/związków integracyjnych. Za takie czynniki uznawane są:

- sprzeczność w oczekiwaniach partnerów;
- brak umiejętności współdziałania;
- niejasny podział ról i czynności;
- brak lojalności poszczególnych uczestników;
- wysokie bariery wejścia dla nowych członków;
- nadużywanie władzy przez liderów;
- niejasny podział korzyści pomiędzy członków;
- mało klarownie ustalony cel współpracy;
- zakłócenia w przepływie informacji pomiędzy uczestnikami.

Natomiast jako szczególne uciążliwości dla uczestników systemów zintegrowanych powszechnie wymienia się:

- poddanie się określonej dyscyplinie;
- podporządkowanie się określonym standardom świadczenia usług;
- udokumentowanie wiarygodności finansowej w momencie przystępowania do sieci;
- wymagany poziom opłat związanych z uczestnictwem;
- odpowiednie doświadczenie kupieckie;
- poddanie się rygorom kształcenia i doskonalenia zawodowego;
- posiadanie własnego lokalu handlowego lub długoterminowej jego dzierżawy;
- dostosowanie lokalu do określonych wymogów;
- określony obrót roczny w okresie poprzedzającym przystąpienie do sieci;
- nabycie umiejętności wdrożenia nowych rozwiązań, np. obsługa kart płatniczych.

Istotnymi determinantami rozwoju porozumień integracyjnych są również:

- obawa przed utratą niezależności;

- znalezienie odpowiednich partnerów;
- brak aktualnych informacji o powstających związkach integracyjnych;
- brak przekonania o przewadze korzyści nad uciążliwościami wynikającymi ze współdziałania w związkach integracyjnych.

Mimo wymienionych wyżej czynników osłabiających współpracę i uciążliwości uczestnictwa w systemach zintegrowanych, badani przez IRWiK uczestnicy sieci zintegrowanych wskazali na wiele korzyści, z których jako najważniejsze wymienili:

- obniżenie kosztów swojego działania, zwłaszcza kosztów logistycznych;
- możliwość podnoszenia standardu obsługi klientów;
- osiągnięte korzyści skali wynikające z centralizacji niektórych funkcji (m.in. zakupu) i specjalizacji funkcji na szczeblu centralnym;
- rozszerzanie działalności, zwiększanie obrotów i udziału w obsługiwanym rynku;
- szansę na skuteczniejszą obronę przed konkurencją;
- dostęp do nowoczesnych technik i technologii.

Wydaje się, że korzyści wynikające z integracji, aby stały się dostatecznie motywujące dla uczestników porozumienia, powinny znacznie przewyższać straty wynikające z pewnych ograniczeń swobody decyzyjnej oraz kosztów, które muszą ponieść współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa.

Sieci działające na zasadzie franczyzy

Najbardziej zaawansowaną formą integracji przedsiębiorstw jest franczyza, oparta na długoterminowych umowach, wzajemnych korzyściach i zobowiązaniach stron. Systemy franczyzy, mimo że w świecie od bardzo dawna odnoszą spektakularne sukcesy i uznawane są za jedną z najpopularniejszych form osiągania sukcesu rynkowego, nie są w Polsce znaczącym ilościowo elementem rynku. Trudno jednak nie doceniać ich roli w procesach integracji i koncentracji. W przypadku systemów francyzowych dążenie do osiągnięcia efektu synergii jest bowiem szczególnym celem integratora – francyzodawcy.

W 2001 roku sytuacja na rynku francyzowym nie uległa znaczącym zmianom. Podobnie jak w latach ubiegłych i zgodnie z tendencjami światowymi systemy handlowe dominowały w strukturze całego polskiego rynku francyzowego. W porównaniu z rokiem 2000, który można uznać za okres pewnej stagnacji we wchodzeniu nowych systemów zagranicznych, jak również weryfikacji działalności systemów już działających, rok 2001 nie przyniósł zasadniczych zmian. Mimo wzrostu liczby jednostek należących do poszczególnych francyzodawców, relatywnie niewielka zmiana liczby systemów w roku 2001 w porównaniu z 2000 spowodowała, że ich udział w całym rynku francyzowym pozostał na poziomie 49%, zbliżonym do roku 2000, w którym sieci handlowe miały 51% udział. Podobny udział w 2001 roku (powyżej 46%) miał sektor handlu detalicznego w państwach Unii Europejskiej. Wciąż jednak w porównaniu z rynkiem europejskim liczba systemów franczyzy w handlu kształtuje się na niskim poziomie. W 2001 roku Wielka Brytania posiadała 258

systemów (w porównaniu z rokiem 2000 przybyło 18 nowych); Francja 230 (10 nowych); Niemcy 237 (7 nowych), natomiast Polska 54 (przybyło 6 nowych). Na polskim rynku operatorzy zagraniczni w 2001 roku po raz pierwszy od 10. lat nie zajmowali pozycji dominującej zarówno pod względem liczby systemów, jak i posiadanych jednostek. Dość żywiłowy rozwój polskich sieci działających na zasadzie franczyzy zachwiał dotychczasowe proporcje; w 2001 roku polskie systemy przewyższyły liczebnością zagraniczne. Trudno nie zauważyć przyczyn takiej sytuacji, która wynika ze specyfiki „polskiej drogi rozwoju” tej formy integracji. Wyraża się ona przede wszystkim zawieraniem w bardzo krótkim czasie dużej liczby umów franczyzy, co jest rezultatem dość liberalnych wymagań stawianych franczyzobiorcom: nie pobieraniem wstępnej opłaty licencyjnej, zawieraniem umów w większości przypadków na czas nieograniczony, dużo mniejszego stopnia przestrzegania standardów, np. w zaopatrzeniu placówek. W 2001 roku wszystkie polskie systemy zwiększyły liczbę posiadanych placówek, jak również wzrosły ich obroty. Przeważają systemy w branży ogólnospożywczej.

Z nowo uruchomionych w 2001 roku polskich systemów należy wymienić m.in. Sieć Detalistów Nasze Sklepy Sp. z o.o. (120 placówek o zasięgu ponadregionalnym i już w pierwszym roku swojej działalności osiągającej obroty w wysokości 100 mln zł). Ponadto powstał następny oddział firmy Rabat SA w Katowicach z siecią liczącą 49 placówek.

W 2001 roku dobrą pozycję nadal utrzymywały takie systemy, jak: Rabat SA Bielsko-Biała (59 placówek), Sklepy Familijne SA (63 placówki), Chata Polska SA (157 placówek). Z uruchomionych w roku 2000 bardzo dobrze rozwija się sieć sklepów Groszek, należąca do lubelskiej hurtowej grupy Eldorado (dobrze notowanej w rankingach największych przedsiębiorstw w Polsce). Wśród sieci wyspecjalizowanych, których jest zdecydowanie mniej niż ogólnospożywczych, wyróżnia się sieć sklepów ze zmechanizowanym sprzętem gospodarstwa domowego i radiowo-telewizyjnym Avans o zasięgu krajowym, z obrotem 1,6 mld zł (w roku 2000 zajmowała 15 pozycję na liście 500 największych detalistów w Polsce – sieć utworzona przez pięć firm hurtowych). Inną, która próbuje znaleźć swoje miejsce na rynku, jest sieć sklepów drogeryjnych firmy Polbita Drogerie Natura. Po spektakularnym uruchomieniu w 2000 roku 120 jednostek, w roku 2001 sieć Drogerie Natura zmalała do 58 placówek. Do dobrze rozwijających się polskich sieci można zaliczyć także Polską Sieć Handlową LD (243 sklepy), należąca do Holdingu Lewiatan '94, jak również sieć Saloników Prasowych (180 placówek), która należy do firmy Kolporter SA (tabl. 3).

Tablica 3

Znaczące handlowe sieci franczyzowe z kapitałem polskim i mieszanym w 2001 roku

Dawca systemu	Nazwa sieci	Rozpoczęcie działalności	Liczba sklepów		Powierzchnia sprzedażowa w tys. m ²	Liczba zatrudnionych	Obroty w mln zł
			własnych	franczyzowych			
Avans Sp. z o.o.	Avans	1999	–	600	•	•	1600
Casino Francja	Intermarché	1999	–	57	56,3	•	912
Rabat SA Bielsko-Biała	Rabat	1997	41	59	18,7	860	820
Sklepy Familijne SA	Familijne	1998	437	63	44,0	•	750
Kolporter SA	Saloniki Prasowe	2001	–	190	18,0	538	645
POLOmarket Sp. z o.o.	POLOmarket	1999	–	87	3,6	1739	608
Lewiatan '94 Holding	Polska Sieć Handlowa LD	1999	–	243	35,0	1870	480
Chata Polska SA	Chata Polska	1997	6	137	28,5	1640	398
Firma Usługowo-Handlowa Delikatesy Centrum Sp. z o.o.	Delikatesy Centrum	1999	–	84	20,0	1170	300
Piotr i Paweł Sp. z o.o.	Piotr i Paweł	1990	5	10	12,5	800	282
McLane Polska Sp. z o.o.	IGA	1999	45	50	28,5	•	240
Reitangruppen Norwegia	Rema 1000	1992	2	48	20,0	721	220
Lider Market SA	Lider Market	1996	–	24	17,0	770	193
ITM Polska Sp.z o.o.	Bricomarché	1997	–	12	18,2	•	103
Sieć Delikatesów Nasze Sklepy	Nasze Sklepy	2001	–	120	8,5	•	100
Eldorado Sp. z o.o	Groszek	2000	–	170	21,2	1181	70
Polbita SA	Drogerie Natura	1999	–	58	•	•	63
Spar (Holandia) kapitał mieszany	Spar	1998	–	20	5,3	•	wyższy udział w 2000 r.
Dębica Decart SA	Dębica Decart	1997	1	320	•	•	•
Gabriel	Gabriel	1997	8	52	•	•	•
Yes Bizuteria Sp. z o.o.	Yes Bizuteria	1997	10	30	•	•	•
Pożegnanie z Afryką Sp. z o.o.	Pożegnanie z Afryką	1992	1	33	•	•	•
Centrum Budowlane Sp. z o.o.	Centrum Budowlane	1999	1	2	•	•	•
A. Blikle Sp. z o.o.	A. Blikle	1990	9	9	•	•	•

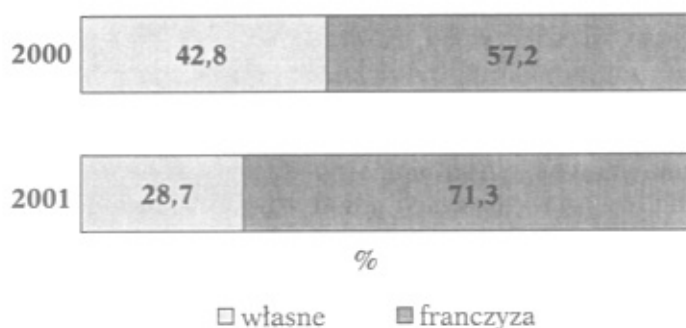
Źródło: opracowanie własne

Obroty wymienionych sieci w 2001 roku wzrosły w porównaniu z rokiem 2000 od 15% do 30%. Trzydziestoprocentowy wzrost obrotów osiągnęły m.in. sieci: Chata Polska i POLOmarket. Wzrosły również notowania znanej i bardzo cenionej w zachodniej Polsce sieci Piotr i Paweł, która rozpoczęła uruchamianie placówek w Polsce Centralnej (m.in. w Warszawie). Firma zdecydowanie rozwija swoją sieć w kierunku zwiększania liczby placówek franczyzowych.

Mimo dominującej w większości systemów działalności handlowej i zaliczania tych systemów do handlowych należy zwrócić uwagę, że wiele z nich prowadzi również działalność usługową czy produkcyjną. Przykładowo można tu wymienić przedsiębiorstwo Yes Biżuteria, które jest producentem biżuterii, prowadzi sprzedaż detaliczną i świadczy usługi naprawcze. Inna polska sieć Pożegnanie z Afryką, poza sprzedażą wysokogatunkowej kawy, posiada usługi z zakresu małej gastronomii; Yves Rocher – francuski franczyzodawca, do którego należy sieć perfumerii – równocześnie świadczy usługi kosmetyczne (gabinety kosmetyczne).

O kierunku rozwoju polskich systemów franczyzowych mogą świadczyć zmieniające się proporcje między liczbą jednostek własnych i franczyzowych (wykres 1).

Wykres 1. Jednostki własne i franczyzowe w polskich systemach



Źródło: opracowanie IRWiK

Integratorzy w miarę rozwoju sieci zawierają coraz więcej nowych umów franczyzowych lub przekształcają własne jednostki we franczyzowe.

Charakterystyczne dla większości polskich przedsiębiorstw jest wspomniane wyżej zawieranie równocześnie dużej liczby umów franczyzy w celu szybkiego osiągnięcia znacznych rozmiarów sieci, pozwalającej na lepszą pozycję rynkową i większą siłę przetargową wobec dostawców. Dopiero po pewnym czasie przedsiębiorstwa – franczyzodawcy weryfikują funkcjonowanie całego systemu. W mniejszej liczbie przypadków następuje stopniowe dopracowywanie standardów funkcjonowania i zawierania umowy franczyzy, dopiero wtedy gdy potencjalny biorca spełnia wszystkie stawiane mu warunki. Przy zdecydowanej przewadze pierwszego podejścia wiele sieci zaliczanych do franczyzowych faktycznie pozostaje wciąż bardziej quasi-franczyzowymi. Nie spełniają one dość rygorystycznych wymagań, które z reguły stawia się przy zawieraniu umów franczyzy.

Między innymi w większości polskich sieci franczyzowych dawcy nie pobierają wstępnej opłaty licencyjnej. Wyjątkiem są np. Delikatesy Centrum, gdzie opłata ta wynosi 1500 zł w chwili przystąpienia do systemu i 500 zł

w następnych latach; w sklepach Familijnych – 600-1000 zł. Również miesięczne opłaty są wprowadzane tylko w niektórych sieciach i mają przeważnie charakter stałych opłat; m.in. Chata Polska ustaliła je w wysokości 600 zł, Groszek – 330 zł, sieć LD – 50-200 zł zależnie od obrotów osiąganych przez sklepy. W sieci IGA pobiera się opłaty w wysokości 20 USD.

Inną charakterystyczną cechą polskich systemów jest podpisywanie umów na czas nieograniczony, co nie jest zgodne z klasycznymi zasadami franczyzy. Do symptomów wskazujących na liberalną drogę rozwoju polskich placówek należy również ustanawianie dość wysokiego progu asortymentowego, w jaki może zaopatrywać się franczyzodawca na własną rękę (nawet do 70%). W systemach zagranicznych z reguły procent ten jest niższy, gdyż w większym stopniu przestrzega się zasady standaryzacji asortymentu, wymogu zaopatrywania się franczyzobiorcy u dawcy systemu lub wskazanych czy rekomendowanych dostawców, co ma na celu maksymalne zachowanie tożsamości i renomy sieci.

Inne warunki przystąpienia do sieci franczyzowych obejmują takie elementy, jak wiek, wykształcenie, status, wielkość kapitału wyjściowego, lokalizację przyszłego obiektu, zakładaną wysokość miesięcznego obrotu itp. I te warunki również w dużym stopniu potwierdzają dość niskie wymagania wobec biorców. Polskie systemy franczyzowe z reguły rezygnują z ogólnopolskich, często bardzo kosztownych działań marketingowych (co różni je od systemów zagranicznych), natomiast skupiają swoje wysiłki na reklamie lokalnej, której zadaniem jest wypromowanie marki (nazwy) dawcy, jak również jego własnych marek handlowych (tablica 4).

Przy dobrych wynikach, jakie osiągnęła większość sieci w 2001 roku przewidywany jest dość intensywny dalszy rozwój; np. przedsiębiorstwo Chata Polska zakłada wzrost liczby sklepów do 200 w końcu 2002 roku (w 2001 roku posiadała 157 sklepów), jak i wzrost obrotów do poziomu 600 mln zł (w 2001 roku wynosiły 398 mln zł). Ponadto w planach rozwojowych przedsiębiorstwa jest zintensyfikowanie kampanii reklamowej sieci oraz zaostrzenie kryteriów selekcyjnych przy przyjmowaniu nowych członków. Z innych firm o ambitnych planach powiększenia sieci wymienić można m.in. sieć sklepów Groszek (o 140 placówek do końca 2002 roku); pozostałe przewidują wzrost sieci o 10-60 placówek.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez IRWiK w 2001 roku, w polskich firmach franczyzowych najslabszym ogniwem jest pomoc w kredytowaniu biorców. Mimo rosnącej świadomości wagi tego elementu w rozwijaniu sieci franczyzowych, dawcy wciąż w niewielkim zakresie mogą pomóc biorcom, gdyż nie stać ich na udzielanie takiej pomocy, a banki są w zbyt małym stopniu zainteresowane tak specyficznym klientem, jakim jest franczyzobiorca. Tylko w sporadycznych przypadkach dawca franczyzy ma możliwość wspierania biorców ze środków własnych. Przykładem takiego działania są posunięcia jednej z największych handlowych sieci franczyzowych, jaką jest ogólnopolska sieć sklepów z artykułami spożywczymi Chata Polska. Firma działa w formule spółki akcyjnej. Środki finansowe ze sprzedaży przeznacza na niskoprocentowe pożyczki biorcom, którzy je wykorzystują na modernizację sieci.

Tablica 4

Warunki przystąpienia do sieci franczyzowych polskich i z kapitałem mieszanym

Nazwa	Wymagania wobec franczyzobiorcy				Wymagania względem sklepu				inne
	wiek	wykształcenie	status	kapitał	lokalizacja	min. odległość od następnego sklepu sieci	min. powierzchnia sprzedaży	min. miesięczny obrót sklepu	
Chata Polska	bez ograniczeń	bez ograniczeń	bez ograniczeń	do uzgodnienia	osiedla, punkty w miejscach o dużym nasileniu klientów, miejscowości powyżej 4000 mieszk.	1500 m (inna – w gestii zarządu)	100 m ²	1000 zł za 1 m ² sali sprzedaży	brak zaległości finansowych względem dostawców
Delikatesy Centrum	osoba pełnoletnia	min. zawodowe oraz przyg. handlowe	spółka rodzinna	100 tys. zł	2 tys. potencjalnych klientów w promieniu 4 km	w zależności od tego, czy jest to miasto czy wieś – w małych miejscowościach nie otwiera się kolejnych sklepów sieci	–	150 tys. zł	otwartość na oferowaną formę współpracy z pełnym zastosowaniem i wykorzystaniem standardów stosowanych przez organizatora systemu samoobsługa, pełna oferta (art. spożywcze, mięso, warzywa, nabiał)
Groszek	bez ograniczeń	bez ograniczeń	każda forma	koszty inwestycji w zakresie dostosowania do systemu ustalane są indywidualnie dla każdej placówki	osiedle, centrum, ciąg handlowy	3 km	–	–	–
IGA	bez znaczenia	bez znaczenia	bez znaczenia	rozpatrywane indywidualnie	osiedle	–	100 m ²	150 tys. zł netto	–
Intermarché Muszkietierowie	25-50 lat	–	małżeństwo biznes rodzinny	15% wartości inwestycji lub min. 350 tys. zł	brak wymagań	–	600 m ²	–	–

LD	bez znaczenia	bez znaczenia	bez znaczenia	przed przystąpieniem do sieci franczyzobiorca informowany jest, ile będzie kosztowało dostosowanie się do standardów	-	nie mogą działać na tych samych ulicach	cztery kategorie sklepów, dla czwartej kategorii 50 m ²	nie ma warunków, sklep musi być rentowny, jeśli nie jest – proponuje się modernizację	-
Lewiatan	powyżej 21 lat	bez znaczenia	bez znaczenia	w zależności od potrzeb (ustalane indywidualnie)	ciągi komunikacyjne, osiedla	za zgodą dotychczasowego uczestnika sieci	50 m ²	100 tys. zł	-
Nasze Sklepy	bez znaczenia	bez znaczenia	bez znaczenia	1000 zł	gwarantująca założony poziom obrotów	1000 m	50 m ²	50 tys. wieś 80 tys. miasto	częściowa samoobsługa
Rabat Bielsko-Biała Rydz	bez znaczenia	bez znaczenia	bez znaczenia	nie dotyczy	osiedle, centrum (preferowane miejscowości do 5 tys. mieszkańców)	-	100 m ² 80 m ²	100 tys. zł 50 tys. zł	kondycja finansowa solidność kupińska
Sklep Polski Sklepy Familijne	bez znaczenia	co najmniej średnie	bez znaczenia	podstawowe przystosowanie do standardów w ramach opłaty licencyjnej	osiedla, ciągi komunikacyjne	400 m 500 m	50 m ² 80 m ²	85 tys. zł 60 tys. zł	- dostępność podstawowego asortymentu występującego w sklepie ogólnospółnyw.
Spar	bez ograniczeń	bez ograniczeń	bez ograniczeń	-	osiedla mieszkaniowe, centrum miejscowości	-	100 m ²	-	-

Źródło: „Życie Handlowe” 2002, nr 93

Trzeba zauważyć jednak, że banki ostatnio nieco „obniżają poprzeczkę”. Powoduje to rosnąca konkurencja między bankami oraz naciski ze strony akcjonariuszy. W poszukiwaniu nowych źródeł dochodu należy założyć, że będą one kredytować również mniejsze firmy, mimo że ryzyko kredytowania tych ostatnich jest niewspółmiernie wyższe w porównaniu z firmami dużych korporacji.

W 2000 i 2001 roku po raz pierwszy od wielu lat można było zauważyć pewną stagnację rozwoju systemów zagranicznych. Proporcje te zachwiał wspomniany wyżej dość żywiołowy rozwój polskich systemów. Do 2000 roku systemy te zdecydowanie dominowały również pod względem liczby posiadanych jednostek (tabl. 5).

Tablica 5

Handlowe sieci franczyzowe z kapitałem zagranicznym

Nazwa koncernu	Kraj pochodzenia	Przedmiot działania	Rozpoczęcie działalności	Liczba jednostek	
				franczyzowych	własnych
Casino	Francja	supermarkety spożywcze Leader Price	2000	28	42
Yves Rocher	Francja	perfumerie Yves Rocher	1993	27	20
Fleury Michon	Francja	produkcja i sprzedaż słonego i słodkiego pieczywa	1997	16	36
Reitangruppen AS	Norwegia	supermarkety spożywcze Rema 1000	1992	44	-
Adidas	Niemcy	sklepy z obuwem sportowym Adidas	1991	280	8
Marks & Spencer	W. Brytania	sklepy z wysokogatunkową odzieżą Marks & Spencer	1999	-	2
Costcutter	W. Brytania	sklepy spożywcze Costcutter	1997	60	-
Akso	W. Brytania	sklepy z herbatami świata Akso	1997	6	-
Bianco Footwear	Dania	sklepy z obuwem i odzieżą sportową Bianco Footwear	1999	-	4
Intersport International Company	Szwajcaria	sprzedaż artykułów sportowych Intersport	1996	3	6
Hachette	Szwajcaria	kioski z prasą „Relay”	1999	12	-
Manuška The Cheescake Shop	Australia	cukiernie „The Cheescake Shop”	1998	6	4
The Athlete's Foot	USA	obuwie i odzież sportowa	1999	60	4
Eastman Kodak Company	USA	laboratoria fotograficzne Kodak	1989	370	-

Źródło: opracowanie IRWiK

Sieci handlowe prowadzone przez operatorów zagranicznych, którzy są obecni w Polsce od wielu lat (6-10 lat), rozwijają się dość wolno, aczkolwiek systematycznie. Natomiast systemy, które rozpoczęły działalność w latach 1998-2000 należą do najbardziej prężnych i ekspansywnych. Zaliczyć do nich można sieć Leader Price francuskiego dawcy Casino; sieć amerykańską z obuwem i odzieżą sportową The Athlete's Foot.

Bardzo trudno ocenić pozycję zagranicznych sieci franczyzowych przyjmując za kryterium przychody ze sprzedaży, gdyż większość firm podaje je łącznie z obrotem własnych placówek lub też utajnia te informacje.

W 2001 roku w sieciach zagranicznych uległy zmianie pewne elementy zarządzania. Niektórzy dawcy rozwiązali umowy z placówkami nie spełniającymi warunków umowy, jak również wielu przyjęło inną strategię rozwoju sieci. Polega ona m.in. na zwiększaniu liczby własnych placówek oraz szkoleniu przyszłych franczyzobiorców w tych właśnie placówkach zanim powierzy się im samodzielne zarządzanie (np. Rema 1000). W dalszym ciągu podstawowe zadania, jakie są realizowane przez korporacje zagraniczne, które są głównymi operatorami systemów franczyzowych, sprowadzają się do:

- określania strategii i głównych kierunków rozwoju (przewidywany zakres ekspansji terytorialnej, przedmiotowej, docelową wielkość sieci itp.);
- ustalania zakresu i charakteru powiązań organizacyjnych z franczyzobiorcami;
- ustalania podstawowych standardów funkcjonowania całego systemu;
- sterowania transferem know-how;
- przydzielania środków wspierających rozwój przedsiębiorstw subfranczyzobiorców;
- analizowania i oceny ich działalności (badania rynkowe, marketingowe, kontroling strategiczny);
- organizowania wewnętrznego kredytowania biorców;
- zarządzania udziałami (akcjami – w sytuacji gdy powiązania partnerów oparte są na powiązaniach kapitałowych).

W sieciach franczyzowych należących do korporacji zagranicznych standardy działania są dopracowywane bardzo precyzyjnie i bardzo rygorystycznie egzekwowane jest ich wykonanie. Kształtowanie jednolitego wizerunku sieci (corporate identity) jest podstawową siłą systemów franczyzowych, jednolity wizerunek jest również narzędziem komunikacji z otoczeniem. Franczyzodawcy z reguły organizują centralną reklamę i promocję. Prowadzą również szeroką działalność w zakresie public relations. Starają się budować dobre stosunki z różnymi grupami i zbiorowościami społecznymi poprzez kształtowanie pozytywnych opinii i wyobrażeń o firmie, również dbać o stałą obecność swoich sieci w życiu publicznym i kulturalnym środowiska, w którym działają.

W rozwiązaniach zagranicznych bardzo wzrosła rola podręcznika operacyjnego, szczególnie od r. 2000, kiedy to Komisja Europejska przyjęła systemową regulację dla porozumień pionowych i pośrednio poziomych. Istotnym powodem jest konieczność opisanie w sposób wyczerpujący know-how organizatora systemu, aby możliwe było zweryfikowanie, czy spełnia ono podstawowe kryteria poufności i istotności.

Ważnym problemem regulującym współpracę przedsiębiorstw jest charakter podpisanego porozumienia implikujący potrzebę określonych ustaleń, jak i wynikające z nich skutki dla ochrony prawnej podmiotów zintegrowanych. W miarę jak umowa określa większy stopień zależności i obejmuje coraz większe obszary współdziałania współpracujących przedsiębiorstw zdaniem integra-

torów sieci zagranicznych istotne jest, aby obie strony porozumienia były w pełni przekonane, że chcą rzeczywiście współpracować ze sobą w ramach sieci franczyzowej. W czasie negocjowania umowy powinno mieć miejsce wzajemne informowanie się stron przyszłej umowy. Problem jest istotny zarówno przy zawieraniu porozumień opartych na umowie franczyzy, jak i przy porozumieniach o bardzo rozwiniętej współpracy (zbliżonych do franczyzowych), gdy organizator systemu nie jest dostatecznie znany lub gdy w poszukiwanych przez niego jednostkach do współpracy nie znajduje dostatecznej wiedzy na temat ich sytuacji ekonomicznej. Chodzi o tzw. obowiązek ujawniania (disclosure) przez operatora systemu potencjalnym franczyzobiorcom informacji, dzięki którym mogą oni uzyskać obraz statusu firmy dawcy. Disclosure funkcjonując w wielu państwach zachodnich (po raz pierwszy wprowadzony w 1979 roku w Stanach Zjednoczonych) dotyczy przede wszystkim integratorów (dawców) systemów po to, aby chronić wchodzące w porozumienie z nimi z reguły słabsze podmioty.

Oceniając kierunki rozwoju franczyzy należy stwierdzić, że systemy zagraniczne wciąż są bardzo ostrożne w podejmowaniu decyzji o rozwoju sieci franczyzy w Polsce. Natomiast za zjawisko zdecydowanie pozytywne należy uznać w coraz większym stopniu doskonalenie polskich systemów, uruchamianie przez polskich przedsiębiorców coraz większej liczby jednostek, pojawianie się na rynku nowych dawców. Jak wynika z wypowiedzi przedstawicieli operatorów polskich systemów, franczyza oceniana jest bardzo pozytywnie. Jest określana jako „doskonały przykład gospodarczej symbiozy, dającej realne szanse rozwoju zarówno dawcy, jak i biorcom systemu”. Twórcy sieci podkreślają bardzo ważny atut przystąpienia do systemu franczyzy, jakim jest zachowanie przez poszczególne jednostki samodzielności i podmiotowości prawnej. Tę pozytywną opinię liderów polskich sieci należy odnotować jako zmianę jakościową w rozumieniu sensu procesów integracji, niemniej skala zjawiska (udział sieci franczyzowych w rynku, zasięg działania) jest niewielka. Przyszłość rozwoju handlu detalicznego w tej formule to przede wszystkim większe zainteresowanie ze strony małych i średnich przedsiębiorstw. Lokowanie systemów w niszach rynkowych i w sieciach wyspecjalizowanych wydaje się wciąż szansą ich rozwoju. Bardzo ważnym czynnikiem warunkującym dalszy rozwój franczyzy jest wypracowanie rzetelnych standardów działania dla systemów działających w tej formule.

Poprzez umowę franczyzy w polskich firmach procesy integracji postrzegane są jako możliwość zwiększania siły rynkowej ugrupowania i podjęcia współpracy z najlepszymi dostawcami, a także doskonalenie oferty asortymentowej. W przeprowadzonym przez IRWiK badaniach przedsiębiorstwa franczyzowe oceniały swoją pozycję rynkową. Ocena dokonywana była przez pryzmat wielu czynników, przede wszystkim tych, które wpływają na siłę konkurencyjności, m.in. konkurencyjności cenowej, szerokości oferty asortymentowej, korzystnego wizerunku, identyfikacji systemu wprowadzania własnych marek itp. Wymienione wyżej czynniki bardzo wysoko oceniło 20% badanych, natomiast przeciętnie co drugi respondent dał ocenę dość wysoką. Swoją pozycję jako

słabszą od konkurentów uznało 43% badanych. Co trzecie przedsiębiorstwo uważa, że jego pozycja jest równoważna z konkurentem; 24% stwierdziło, że ma dominującą pozycję na rynku. Dotyczy to głównie silnych sieci funkcjonujących na rynkach branżowych.

W miarę doskonalenia struktur integracyjnych rośnie ilość i zakres korzyści, jakie osiągają strony umowy. Doskonalenie zakresu współpracy jest szczególnie widoczne w strukturach stowarzyszeń franczyzowych (typu Intermarché) i tych, które zbliżają swoje warunki funkcjonowania do wymogów franczyzy (przedsiębiorstwa quasi-franzyzowe). Z punktu widzenia uczestników tych dwóch rodzajów sieci przynależność do zintegrowanego rynku:

- daje im prawo działania na rynku pod znakiem firmy i prawo do korzystania z jej uznanej reputacji;
- redukuje w poważnym stopniu koszty promocji i reklamy związane z rozpoczynaniem każdej nowej działalności handlowej. Redukuje również ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia, zmniejsza osobiste ryzyko wejścia na rynek, a przy tym wymaga mniejszego wkładu kapitałowego;
- uwalnia często uczestnika systemu od konieczności legitymowania się poważniejszymi doświadczeniami w zakresie podejmowanej działalności. Organizator systemu przekazuje bowiem swoje doświadczenie dostarczając odpowiedni podręcznik (instrukcję), organizując szkolenie, a także zapewniając stałą opiekę organizacyjną;
- zapewnia pomoc w wyborze miejsca (lokalizacji) prowadzenia przyszłej działalności, zakupie lub leasingu wyposażenia, ułatwia dostęp do kredytów dzięki sprawdzonej własnej wiarygodności w bankach;
- umożliwia korzystanie z usług służb zakupu, co pozwala na obniżenie kosztów logistycznych oraz korzystania z usług skoncentrowanych służb administracyjnych (finansowych, socjalnych);
- gwarantuje (franczyzobiorcy) – mocą umowy – wyłączność na określony obszar terytorialny, a więc chroni przed konkurencją innych punktów tej samej sieci na tym obszarze;
- uwalnia uczestnika sieci od konieczności prowadzenia prac rozwojowych, dając mu jednak prawo do korzystania z wyników takich prac prowadzonych przez franczyzodawcę;
- zapewnia mu korzyści z kampanii reklamowej prowadzonej przez organizatora na taką skalę, na jaką uczestnik sieci (franczyzobiorca) ze względu na wielkość swojego przedsięwzięcia nie mógłby sobie pozwolić;
- umożliwia franczyzobiorcy korzystanie z bieżącej pomocy, konsultacji, doradztwa firmy, jak również korzystania z doświadczeń innych, którzy nie obawiając się konkurencji – ze względu na otrzymaną wyłączność terytorialną – chętnie będą dzielić się takimi doświadczeniami.

Uczestnictwo w systemie franczyzowym daje również integratorowi (franczyzodawcy) wiele korzyści. Są to przede wszystkim:

- możliwości ekspansji firmy na rynku bez angażowania własnego kapitału oraz wykorzystanie efektu skali działalności. Tworząc sieć organizator (franczyzodawca) czerpie korzyści i maksymalizuje sprzedaż;

- możliwości szybszej ekspansji sieci, gdyż uczestnik sieci angażuje swój własny kapitał do prowadzenia firmy;
- zalety większej motywacji osobiście zainteresowanego menedżera, który jest jednocześnie osobiście zainteresowanym właścicielem firmy.

Obowiązki, jakie umowa nakłada na franczyzodawcę, wynikają w dużej mierze z typu współpracy pomiędzy obiema stronami, jak i zależą od rodzaju i przedmiotu działalności. Podstawowe obowiązki sprowadzają się do następujących:

- posiadania formalnego prawa do używania nazwy handlowej swojej sieci, znaku handlowego lub innych wyróżniających znaków identyfikacyjnych oraz udzielania zgody franczyzobiorcy na ich używanie. Jest to bardzo poważny obowiązek, wiąże się bowiem z udzielaniem franczyzobiorcy prawa do pełnego korzystania z renomy franczyzodawcy, a także przyjęcia na siebie ryzyka uszczuplenia tej renomy w przypadku niepowodzenia;
- poniesienia wszystkich (lub w dużym zakresie) kosztów inwestycyjnych i promocyjnych dla uruchomienia przedsięwzięcia;
- zagwarantowania ciągłych dostaw wyrobów, półfabrykatów;
- ujawnienia wielu tajemnic zawodowych mających podstawowe znaczenie dla sukcesu przedsiębiorstwa, jak i w czasie dalszej współpracy. Obejmuje to również pomoc organizacyjną (wskazanie źródeł materiałów i wykazanie podstawowych wykonawców) przy prowadzeniu prac np. nad aranżacją wnętrza sklepu;
- prowadzenia globalnej kampanii reklamowej na rzecz całej sieci;
- prowadzenia badań rozwojowych, w tym: w zakresie organizacyjnym, marketingowym, reklamowym itp. i dzielenie się ich wynikami z franczyzobiorcami;
- wykazania się efektami prowadzenia swej działalności w odpowiednio długim okresie czasu oraz utworzenia jednostki pilotażowej.

Przewidywane kierunki i skala rozwoju procesów integracji w opinii badanych ekspertów

Mimo że skala i zakres integracji jest w Polsce wciąż niewielki i tylko nieznacznie zmienia bardzo rozdrobnioną strukturę handlu, coraz silniej oddziałują czynniki sprzyjające temu procesowi i przyspieszające jego tempo. Zdaniem badanych przez IRWiK ekspertów (badanie przeprowadzone w 2000 r. dla potrzeb projektu badawczego – autorzy E. Maleszyk, B. Pokorska – „Sieci handlowe w procesie koncentracji i integracji na rynku wewnętrznym”, IRWiK, Warszawa 2002) za czynniki sprzyjające, które można określić jako zewnętrzne, uznano przede wszystkim: ekspansję sieci zagranicznych, perspektywę włączenia Polski do struktur jednolitego rynku oraz globalne strategie dużych sieci handlowych. Zakłada się, że obecność firm zarówno międzynarodowych, jak i globalnych w najbliższych ośmiu latach będzie pobudzała konkurencję i sprzyjała wszelkim procesom konsolidacyjnym. Badani eksperci przewidują

przyspieszony wzrost udziału sieci zagranicznych w sprzedaży detalicznej. Ich zdaniem udział w r. 2005, przy zakładanym najniższym wzroście, wyniesie około 18% (przy stanie wyjściowym w r. 2000 – 13%); ostrożnie prognozując wskaźnik ten może ukształtować się na poziomie 25%; przy prognozie bardziej optymistycznej może wzrosnąć nawet do 40%.

Dotychczasowe doświadczenia państw, które przystępowały do Unii Europejskiej dostarczają pozytywnych przykładów przyspieszenia napływu kapitału zagranicznego, który zintensyfikował procesy konsolidacyjne (Hiszpania, Portugalia).

Do czynników, które mogą również przyspieszyć procesy integracji eksperci zaliczyli rozwój partnerskich powiązań między uczestnikami kanałów dystrybucji (zarówno w najbliższej perspektywie, jak i w dalszej do 2010 r.) oraz dalszy rozwój nowoczesnych technik i metod sprzedaży.

Taką samą rangę zyskały przewidywane zmiany w preferencjach zakupowych konsumentów z tym, że zakłada się pewną stabilizację wymagań konsumentów na poziomie zbliżonym do aktualnego, natomiast wzrost tych wymagań – po roku 2005.

W dalszej perspektywie (do 2010 roku) za zdecydowanie bardziej sprzyjające integracji czynniki uznano: wzrost realnych dochodów ludności, wzrost możliwości inwestowania poprzez zwiększenie dostępu do taniego kredytu, jak i zmiany w technologiach informacyjnych.

Rozwój systemów franczyzy – zdaniem ekspertów – będzie uwarunkowany przede wszystkim zwiększoną ekspansją systemów zagranicznych szczególnie po wejściu Polski do Unii, czego przykładami są wymienione wyżej Portugalia i Hiszpania. W państwach tych nastąpił gwałtowny napływ zagranicznych sieci franczyzowych, jak i pobudzenie rozwoju rodzimych systemów. W dalszej perspektywie większy dostęp do źródeł finansowania (przede wszystkim taniego kredytu) powinien zaktywizować polskich przedsiębiorców, szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa zarówno do „kupowania” franczyzy u zagranicznych franczyzodawców, jak i uruchamiania polskich systemów. Również czynnikami sprzyjającymi rozwojowi mogą być: większa popularyzacja już istniejących systemów – szczególnie tych bardzo dobrze funkcjonujących; wszelkie działania edukacyjne poprzez działalność wydawniczą i szkoleniową, organizowanie kursów, seminariów; wprowadzenie przedmiotów fakultatywnych do programu studiów wyższych itp. Istotnym czynnikiem sprzyjającym byłoby również zintensyfikowanie prac regulujących status prawny jednostek działających w systemie i znoszących bariery prawne między innymi dla inwestorów zagranicznych, jak i opracowanie pewnych wzorcowych rozwiązań, np. umowy franczyzy.

Mimo dostrzegania w bliższej i dalszej perspektywie możliwości rozwoju integracji, zdaniem ekspertów będą pojawiały się lub też potęgowały bariery, utrudniające prawidłowy rozwój tych procesów. Wymieniono tu takie czynniki, jak słabnące tempo rozwoju gospodarczego (trochę mniejsze w dalszej perspektywie), słaba kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw i relatywnie wysoki poziom bezrobocia. Jako barierę szczególnie istotną dla przemian

zachodzących w Polsce, eksperci uznali brak skutecznych instrumentów polityki rządu wspierających rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie w najbliższym okresie do 2005 roku, jak i słabe zaangażowanie banków i innych instytucji finansowych w inwestycje handlowe.

Badani w swoich wypowiedziach podkreślali również ogólną niechęć do integracji, która powinna w dalszej perspektywie stopniowo maleć, podobnie jak i trudności nawiązywania współpracy między przedsiębiorstwami. Te ostatnie wynikają nie tylko z braku umiejętności, ale również z niedostatków uregulowań prawnych w zakresie powiązań umownych między przedsiębiorstwami. Aktualnie relatywnie niewielki rozwój sieci franczyzowych można tłumaczyć przede wszystkim ograniczeniami kapitałowymi ze strony biorców systemów zagranicznych, jak i potencjalnych organizatorów polskich systemów. Również – na co wskazywali badani – istotną barierą jest brak zrozumienia zasad franczyzy oraz niedostatek rzetelnych informacji na temat specyfiki funkcjonowania w tym systemie.

Przy założeniu, że procesy koncentracji i integracji będą rozwijać się alternatywnie nie można nie brać pod uwagę faktu, że istnieją pewne czynniki (kryteria) wyznaczające granice koncentracji i integracji. Wśród czynników o największym znaczeniu wymieniono preferencje nabywców oraz „Wydolność zarządzania zasobami w przedsiębiorstwie”. Średnie znaczenie przypisano „zrównoważeniu udziałów w rynku pomiędzy różnego rodzaju formami handlu”.

Eksperti oceniają, że do r. 2005 rozwój zrzeszeń detalistów, grup zakupowych i systemów franczyzowych utrzymywać się będzie na umiarkowanym poziomie przy czym najwyższy będzie odnosił się do systemów franczyzy. Trochę inny pogląd prezentują przedstawiciele największych systemów franczyzy działających aktualnie w Polsce. Ich zdaniem momentem zwrotnym, w którym nastąpi zdecydowane przyspieszenie rozwoju sieci działających na zasadzie franczyzy, będzie wejście Polski do struktur Unii Europejskiej.

Natomiast w dalszej perspektywie do r. 2010 sytuacja zmieni się na korzyść grup zakupowych, które zdaniem co drugiego eksperta będą rozwijały się na wyższym poziomie. Stopniowo będzie malał rozwój zrzeszeń detalistów, zaś tendencją wzrostową będą charakteryzowały się systemy franczyzy (tabl. 6). Taka prognoza rozwoju wydaje się być logiczną konsekwencją stopniowego pogłębiania procesów integracji i przechodzenia od niesformalizowanych czy też luźnych powiązań między przedsiębiorstwami na wyższy poziom integracji, jakim jest zawieranie umów na zasadzie franczyzy.

Tablica 6

Najbardziej prawdopodobne rodzaje integracji przedsiębiorstw do roku 2005 i 2010

Okres	Najbardziej rozpowszechnione	Średnio rozpowszechnione	Najmniej rozpowszechnione
do 2005	Grupy zakupowe	Zrzeszenia detalistów	Systemy franczyzowe
do 2010	Grupy zakupowe	Systemy franczyzowe	Zrzeszenia detalistów

Źródło: opracowanie własne

Przewidywana rosnąca rola grup zakupowych również do roku 2010 jest zgodna z prawidłowościami europejskimi, gdzie funkcja zakupu jest w bardzo dużym stopniu integrowana i nabiera coraz większego znaczenia (Eurocentrale zakupów).

Do r. 2005, jak również w dalszej perspektywie – zdaniem ekspertów – najbardziej rozpowszechnioną formą integracji będzie integracja oparta na umowie dystrybucyjnej, najmniej na aliansie logistycznym. Wraz ze wzrostem znaczenia form integracji sformalizowanej, będzie rosła rola umów franczyzowych oraz opartych na aliansach (strategicznym i logistycznym). Będą zmieniały się również funkcje i zadania integratora pełnione wobec uczestników sieci. Do r. 2005 za najbardziej znaczące badani uznali: zakupy, logistykę, gromadzenie i przetwarzanie informacji; za znaczące natomiast: promocję, technologię sprzedaży, politykę asortymentową, jak również funkcję szkolenia.

Podsumowanie

Obserwacja przebiegu i skali procesów integracji zarówno organizacyjno-funkcjonalnej, jak i organizacyjno-funkcjonalnej oraz kapitałowej pozwala na stwierdzenie, że czołowe przedsiębiorstwa podporządkowują swoje strategie działania przede wszystkim sprostaniu rosnącej konkurencji. Przy czym konkurowanie całych zintegrowanych sieci daje im zdecydowaną przewagę nad pojedynczymi przedsiębiorstwami. Sieci konkurują zmniejszaniem ogólnej liczby transakcji na poszczególnych rynkach z równoczesnym zwiększaniem średniej wielkości transakcji, co sprzyja realizacji korzyści skali oraz ułatwia wprowadzanie nowych koncepcji logistycznych. Firmy coraz częściej tworzą długoterminowe partnerskie powiązania z kontrahentami, a nawet powiązania integracyjne z konkurentami. Redukują koszty dystrybucji starając się równocześnie zapewnić odpowiedni poziom obsługi nabywców.

Bardzo ważnym elementem strategii przedsiębiorstw zintegrowanych powinno być eksponowanie i umacnianie marek, które identyfikuje się z nazwami sklepów, łańcuchów sklepowych, często kreujących wizerunek (dotyczy to zarówno globalnych systemów działających na zasadzie franczyzy, jak i nowo wchodzących na rynek i rozwijających sieci pod określonym znakiem).

Takie strategie zaczynają stosować między innymi silne polskie systemy działające na rynkach lokalnych czy regionalnych.

W obecnej sytuacji gospodarczej ważna jest zróżnicowana oferta asortymentowa dla konsumentów, uwzględniająca zarówno marki tanich produktów (tzw. *premiers prix*), jakie wprowadza np. *Lider Price*, jak i marki ekskluzywne przeznaczone dla konsumentów o średnich i wyższych dochodach (m.in. w sklepach *Yves Rocher*, *Pożegnanie z Afryką*, cukierniach *Blikle*). Z przeprowadzonych badań wynika, że wiele polskich sieci wprowadza własne marki i proces ten w ostatnim roku uległ wyraźnemu przyspieszeniu.

W przypadku sieci zintegrowanych, które wciąż nie zajmują istotnej pozycji na rynku takie posunięcia służą przede wszystkim: budowaniu swojego wizerunku silnego detalisty mającego cenione przez klientów marki; ogranicza-

niu siły producentów przez zmniejszanie liczby ich marek i eliminowanie z oferty najsłabszych; zwiększaniu marż w określonych kategoriach produktów.

Mimo zauważalnych symptomów rozwoju procesów integracji, nadal zdecydowaną większość rodzimych firm detalicznych cechuje niska skłonność do zrzeszania się. Stąd też konieczne są dalsze prace nad zmianą mentalności uczestników sieci zintegrowanych poprzez uświadamianie im korzyści integracji w budowaniu silniejszej pozycji wobec producentów i dostawców.

Nie tylko zwiększanie zakupów, ale i unifikacja zarządzania sklepami, racjonalizacja promocji, z reguły doprowadzają do obniżki kosztów i wzrostu obrotów. Łączny efekt synergiczny takich działań stwarza zintegrowanym sieciom lepsze warunki wyjściowe dla wspólnej ekspansji.

Polskie środowisko handlowe powinno dążyć do integracji, wzmocnienia konkurencyjności m.in. poprzez stabilne i przejrzyste przepisy prawne, w tym podatkowe, lepszą dostępność do kredytów bankowych i tworzenia innych instrumentów finansowych wspierania handlu, unowocześnianie funkcjonowania rodzimych firm handlowych. Również jednym z istotnych zadań dla samorządu terytorialnego i gospodarczego powinno być kształtowanie rodzimej przedsiębiorczości.

Bibliografia

- Dystrybucja jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw na przełomie wieków XX i XXI*, praca zbiorowa pod kierunkiem naukowym M. Strużyckiego, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa 2001.
- Kucharska B., [2001], *Integracja przedsiębiorstw handlowych w Polsce [w:] Obszary współpracy polskich przedsiębiorstw*. Materiały konferencyjne pod red. naukową J. Karwowskiego. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Maleszyk E., [2001], *Procesy koncentracji na rynku i w handlu wewnętrznym w Polsce*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7/8.
- Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., [2001], *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*. PWE, Warszawa.
- Pokorska B., [2002], *Zarządzanie firmami franczyzowymi [w:] Raporty z badań Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji – rok 2001*, Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa.
- Rozporządzenie nr 2790/1999 w sprawie zastosowania artykułu 81 ust. 3 Traktatu o utworzeniu WE z 25 marca 1957 r. do wybranych rodzajów porozumień pionowych i uzgodnionych praktyk. Dz.U. z 29.12.1999 – 336 akt prawny z zastosowaniem dla Europejskiego Obszaru Gospodarczego.
- Szromnik A., [2001], *Dylematy zmian strukturalnych w handlu w Polsce na przełomie wieków*, „Handel Wewnętrzny”, nr 2.
- Uwarunkowania rozwoju handlu w Polsce na tle tendencji światowych*, praca zbiorowa pod red. naukową B. Pilarczyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1997.

INTEGRATION OF COMMERCIAL COMPANIES

Summary

The last two years saw a further deepening of integration processes on the Polish market. The rapid expansion of foreign retail chains, which to a major extent stimulate market-oriented and competitive approaches of Polish companies is accompanied by an emergence of a growing number of domestic systems integrating more and businesses. Another characteristic feature of the deepening of integration processes is the start of a transformation of organisational integration into capital integration, along with growing significance of systems based on franchise contract. As can be seen from the results of surveys carried out by the Internal Market and Consumption Institute, the pace of expansion of retailers associations, purchase groups and franchise systems is to remain moderate by 2005, while in a longer perspective, i.e. by 2010, purchase groups and franchise systems are to gain on importance substantially. Integration processes are to be fostered and accelerated by such factors as further expansion of large foreign retail chains, prospects for Poland's joining of the single European market structures, global strategies of large commercial chains and development of partner-like links between those involved in distribution channels, as well as further advancement of state-of-the-art sales techniques and methods.