

Edward MALESZYK*

Ekspansja sieci zagranicznych w handlu artykułami żywnościowymi

Wprowadzenie

W ostatnich latach obserwujemy nasilającą się ekspansję przedsiębiorstw zagranicznych w Polsce kreujących sieci handlowe zarówno na rynku artykułów żywnościowych, jak i nieżywnościowych. W wielu opracowaniach i publikacjach naukowych koncentruje się uwagę na kierunkach i zakresie ekspansji w odniesieniu do pierwszego obszaru rynku, co jest uzasadnione, gdyż pod jej wpływem występują tam istotne zmiany. Pomija się natomiast problem oddziaływania sieci zagranicznych na przeobrażenia handlu detalicznego artykułami nieżywnościowymi, który to problem nabiera coraz większego znaczenia. W artykule poddano analizie kierunki ekspansji sieci zagranicznych eksponując przy tym jej skutki dla ogólnych zmian w handlu detalicznym artykułami nieżywnościowymi w Polsce.

Uwarunkowania ekspansji

Dokonujące się w ostatnich latach zmiany w handlu artykułami żywnościowymi wskazują na coraz większe znaczenie w kreowaniu różnych rodzajów i branż sieci detalicznych punktu widzenia konsumenta, jego zmieniających się wartości, priorytetów potrzeb, zwyczajów i preferencji w dokonywaniu zakupów. Zauważalna jest bowiem coraz częstsza orientacja jakościowa zwłaszcza koncernów międzynarodowych i globalnych, kształtujących sieci handlowe w Polsce. Koncerny te przyjmując punkt widzenia konsumenta dążą do gruntownego rozpoznania ekonomiki gospodarstwa domowego, którego wartości są niezwykle mobilne w układach branżowych i terytorialnych. Najważniejsi przy tym dla obserwacji i badań są konsumenci stawiający najwyższe wymagania, zachowujący się niepokornie oraz pracownicy, którzy umieją to zauważyć i wnikliwie łączyć perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa z wynikami tych obserwacji i badań. Rozpoznanie konsumentów musi zatem wybiegać poza ogólną wiedzę o zjawiskach społeczno-gospodarczych, jak: dochodowość gospodarstw domowych, koniunktura w poszczególnych branżach, rozmiary bezrobocia, skłonności do oszczędzania i inwestycji życiowych gospodarstw

* Autor jest pracownikiem Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie. Artykuł wpłynął do redakcji w marcu 2003 r.

itp., a dotyczyć również zachowań i skłonności konsumentów do akceptacji poszczególnych przejawów podaży usług na rynku. Przyjmuje się przy tym, że lojalni nabywcy są najważniejszą wartością dla przedsiębiorstwa, ale wartość tę trzeba mierzyć i wkalkulować w koszty [M. Strużycki, 2002, s. 22-23]. Trzeba przy tym podkreślić, że zachowania i życzenia konsumentów są słabo artykułowane; mogą zatem być kształtowane w ramach nowych ofert asortymentowych i jakościowych towarów, w ramach strategii cenowych, obsługi i promocji wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa. Rosnąca konkurencja zmusza bowiem do poszukiwań nowych oryginalnych rozwiązań wyróżniających te firmy na tle rywali, co pociąga za sobą coraz lepsze dostosowywanie rodzajów i branż sieci oraz form handlu do potrzeb konsumentów, ich możliwości nabywczych, preferencji zakupowych.

Transformacja systemowa polskiej gospodarki wpłynęła w istotny sposób na zmiany w spożyciu, stylu i jakości życia konsumentów. Jednym z ważnych jej skutków jest rozwarstwienie konsumentów na różne grupy, o skrajnych dochodach i upodobaniach konsumpcyjnych, niezwykle zdywersyfikowanych potrzebach i możliwościach nabywczych itp. Trzeba zaznaczyć, że przy postępującej dywersyfikacji spożycia i grup konsumentów wystąpiły ogólne trendy wzrostowe dochodów i spożycia, co powodowało stopniowe zmniejszanie dystansu w tym zakresie dzielącego nasz kraj od krajów rozwiniętych gospodarczo. Dystans ten jest jednak nadal duży.

Z przeprowadzonych w końcu 2001 roku badań panelowych Instytutu GfK Polonia wynika, że siła nabywcza polskich konsumentów jest wciąż niska; 3-4-krotnie niższa od niemieckich czy szwajcarskich konsumentów. Maleje przy tym odsetek konsumentów mogących gromadzić oszczędności. Poza wydatkami podstawowymi w niewielkim zakresie dysponują funduszami swobodnej decyzji, które mogą być skierowane na zaspokojenie bardziej wyrafinowanych i zróżnicowanych potrzeb. Pozytywnym zaś zjawiskiem jest znaczący udział młodych konsumentów (do 15 roku życia) – 21% oraz w wieku od 16 do 60 lat – 61,5%, co stwarza możliwości wzrostu popytu i rozbudzania nowych potrzeb [Młodzi i otwarci, 2002].

Bardziej kompleksowe badania firmy konsultingowej Claritas Polska (przeprowadzone w 2002 roku na próbie 430 tys. osób) wskazują natomiast na minimalny odsetek polskich gospodarstw domowych zaliczanych do najzamożniejszych (o dochodach miesięcznych wyższych niż 5 tys. zł w przeliczeniu na jedną osobę). Wynosi on 1,4% ogółu gospodarstw domowych w Polsce. Firma ta zbadała również cechy charakterystyczne głowy rodzin, ważne z punktu widzenia zwyczajów i preferencji zakupowych, takie jak: wiek, wykształcenie, ulubione zajęcia, wysokość dochodów i wykonywany zawód, ulubione marki użytkowanych produktów itp., co pozwoliło na określenie typów zachowań konsumentów.

Najwięcej zamożnych gospodarstw – według badań firmy Claritas – znajduje się w województwach: mazowieckim (26,1%) i śląskim (10,5%), przyjmując za 100% cały kraj. Potwierdzają to również rezultaty badań GfK Polonia wskazujące na największy potencjał nabywczy w tych województwach. Jedno-

częście jej badania ujawniły najniższą siłę nabywczą województw: lubuskiego, opolskiego i podlaskiego. Nie dziwi więc, że wielkie sieci handlowe koncernów zagranicznych uruchamiają swoją działalność przede wszystkim w województwach mazowieckim i śląskim, a także na innych obszarach koncentracji popytu, czyli terenach najbardziej zurbanizowanych, gdzie zogniskowana jest również siła nabywczą konsumentów zamożnych.

Z corocznych badań IRWiK, których rezultaty są publikowane w „Raportach o stanie handlu wewnętrznego w Polsce” wynika, że w ostatnich latach występował realny wzrost obrotów detalicznych w handlu artykułami żywnościowymi, napojami alkoholowymi i wyrobami tytoniowymi. Natomiast sprzedaż towarów nieżywnościowych rosła nieznacznie, co powodowało utrzymywanie się tendencji stagnacyjnych w zmianach struktury sprzedaży na niekorzyść artykułów nieżywnościowych [Polska 2002, Raport o stanie handlu, s. 23-26]. Mimo to zwiększa się zainteresowanie polskich konsumentów towarami markowymi, co świadczy o różnicującym się popycie i o coraz wyższym standardzie życia. Występuje przy tym znacząca lojalność konsumentów wobec wybranej marki towarów, porównywalna z innymi krajami Europy Zachodniej [Młodzi i otwarci, s. 63].

Główne kierunki ekspansji

Zauważalna ostrożność w ekspansji sieci zagranicznych na określonych obszarach rynku artykułów nieżywnościowych w Polsce potwierdza tezę o małym jego zróżnicowaniu oraz o wątych podstawach rozwoju. W przeciwieństwie do rynku artykułów żywnościowych rozwój sieci zagranicznych na omawianym rynku przebiega stopniowo i selektywnie. Wybierane są te obszary rynku, które charakteryzują się największą dynamiką rozwoju. Z dotychczasowych badań IRWiK wynika, że największymi obszarami ekspansji są rynki branżowe [Maleszyk, 2000]:

- artykułów do wyposażenia i wykończenia mieszkań oraz do ogrodu;
- artykułów sportowo-rekreacyjnych i związanych z innymi formami spędzania wolnego czasu;
- artykułów użytku osobistego (odzież, obuwie, artykuły kosmetyczno-toaletowe).

Nikłym zainteresowaniem przedsiębiorstw zagranicznych cieszą się natomiast sieci o charakterze wielobranżowym typu domów towarowych lub handlowych. Do najbardziej znaczących operatorów tych sieci należą bowiem obecnie dwa przedsiębiorstwa:

- Galeria Centrum i Domy Handlowe Smyk (poprzednio Domy Towarowe Centrum, które w wyniku prywatyzacji i wykupu większościowych udziałów w 1998 roku stały się własnością koncernu holenderskiego Eastbridge NV);
- Filia brytyjskiego koncernu Marks and Spencer, funkcjonująca w Polsce od 1997 roku w systemie franchisingowym (Marks and Spencer Franchise).

Przejęte przez koncern Eastbridge domy towarowe zostały poddane gruntownej modernizacji, niektóre nawet przebudowane. W wyniku tych działań w końcu 2002 roku koncern ten zarządzał 13 domami towarowymi pod nową nazwą Galeria Centrum oraz 13 domami handlowymi Smyk (z kompleksowym asortymentem towarów i usług dla dzieci i młodzieży) w: Warszawie, Łodzi, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu, Bydgoszczy, Gdańsku, Lublinie, Opolu, Kielcach i Bielsku-Białej. W strukturze koncernu znajdują się również spółki zarządzające wyspecjalizowanymi sieciami handlowymi. Są to przede wszystkim sieci:

- 58 salonów prasy, książek i multimediiów EMPiK w różnych miastach (dużych i średniej wielkości) na terenie kraju;
- towarzyszące salonom EMPiK – laboratoria fotograficzne Kodak Express;
- sklepów z artykułami zaliczanymi do dóbr luksusowych, tj. modną odzieżą i dodatkami, artykułami perfumeryjno-drogerijnymi i jubilerskimi znanych marek: Esprit, Wallis, River Island, Evita Peron, Body Basics, Zara.

Natomiast polska filia koncernu Marks and Spencer uruchomiła dotychczas dwa domy handlowe w Warszawie (przy Dworcu Centralnym i w ośrodku handlowym Galeria Mokotów). Zbiera ona doświadczenia i prowadzi badania konsumentów w innych największych miastach w Polsce (w Krakowie, Łodzi, Poznaniu i Wrocławiu) w celu podjęcia decyzji o budowie kolejnych domów towarowych. Jej plany rozwojowe nie są jednak ujawniane.

Brak większego zaangażowania przedsiębiorstw zagranicznych w rozwój domów towarowych, a także innych sklepów wielobranżowych (z asortymentem uniwersalnym), wynika z faktu, iż tego rodzaju sklepy znajdują się w schyłkowej fazie rozwoju w wielu krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo.

Dylematem jest zatem, czy ten rodzaj sieci, która nie osiągnęła dotychczas szczytowej fazy rozwoju w Polsce, ma w ogóle szanse powodzenia. Doświadczenia krajów rozwiniętych wskazują, że tradycyjne domy towarowe nie mogą już zaoferować „pod jednym dachem” kompleksowej oferty towarów zwłaszcza nieżywnościowych, gdyż ich podaż szybko powiększa się. W krajach, gdzie domy towarowe spełniają jeszcze znaczącą rolę na rynku (np. Stany Zjednoczone AP, Japonia, kraje skandynawskie), podejmuje się różne próby racjonalizacji asortymentu i ograniczenia go najczęściej do towarów i usług osobistego użytku (odzież, obuwie, wyroby jubilerskie, perfumeryjno-drogeryjne itp.). W Polsce tego rodzaju działania racjonalizacyjne należą do rzadkości. Dlatego też sieć domów towarowych i domów handlowych wielobranżowych (z uniwersalnym asortymentem) systematycznie maleje. W latach 1998-2001 liczba domów towarowych w kraju zmniejszyła się ze 142 do 137, zaś domów handlowych z 585 do 510. Przy tym ich łączny udział w sprzedaży detalicznej artykułów nieżywnościowych spadł z 8,5% w 1998 roku do 2,3% w 2001 roku, zaś w powierzchni sprzedaży sklepów ogółem w Polsce odpowiednio z 5,1% do 3,5%.

Kierunki specjalizacji sieci zagranicznych

Siła i kierunki ekspansji kapitału zagranicznego w zakresie wyspecjalizowanego handlu artykułami nieżywnościowymi są zróżnicowane na poszczegól-

nych obszarach rynku. Wiąże się to z dostosowaniem tempa i zakresu specjalizacji do procesu stopniowej dywersyfikacji popytu przy nieznacznym tylko wzroście siły nabywczej polskich konsumentów.

Najwyższą dynamiką rozwoju charakteryzują się zagraniczne sieci handlowe kreowane na rynku artykułów do wnętrz mieszkalnych i ogrodu. Szczególnie intensywny rozwój dotyczy supersklepów, tj. samoobsługowych domów handlowych z kompleksowym asortymentem artykułów wyposażeniowych i wykończeniowych do mieszkania oraz związanych z prowadzeniem ogrodu. Grupują one najczęściej 40-50 tys. pozycji asortymentowych oraz oferują szeroki wachlarz usług doradczych, instalacyjnych, transportowych i remontowo-budowlanych. W końcu 1998 roku pięciu najważniejszych operatorów tych sieci, tj. Praktiker, Obi Superhobby, Castorama, Leroy Merlin i TTW, zarządzało łącznie 20 supersklepami „Dom i Ogród”. Do końca 2001 roku liczba operatorów sieci zagranicznych wzrosła, przy czym sieć TTW stała się własnością firmy z kapitałem krajowym, a dotychczasowa sieć polska Nomi została sprzedana brytyjskiemu koncernowi Kingfisher. Tak więc po dokonanych przekształceniach organizacyjnych i kapitałowych w końcu 2001 roku funkcjonowało 7 znaczących zagranicznych łańcuchów supersklepów z artykułami do wnętrz mieszkalnych i ogrodu: Nomi (40 supersklepów), Obi Superhobby (20), Praktiker (16), Bricomarche (12), Castorama (12), Leroy Merlin (7) i Conforama (2). Przedsiębiorstwa te zarządzały zatem łącznie 109 supersklepami. Najszybszy wzrost sieci i obrotów odnotowali dwaj liderzy tego rynku – spółki z kapitałem niemieckim: Obi należąca do koncernu Tengelmann i Praktiker, będąca częścią koncernu Metro. Wysoką dynamiką rozwoju charakteryzują się także sieci Nomi i Castorama, należące do brytyjskiego koncernu Kingfisher.

Na omawianym rynku znaczącą dynamikę wykazują również sieci zagraniczne z wyspecjalizowanymi domami handlowymi i mniejszymi sklepami: meblowymi (Abra, Ikea Retail, Walther Möbel), ze sprzętem radiowo-telewizyjnym i gospodarstwa domowego (Euro-Net, Panasonic, Sony) oraz z wykładzinami, dywanami, tapetami i artykułami dekoracyjnymi do mieszkań (Topwert Świat Dywanów).

W ostatnich latach na omawiany rynek „weszły” nowe sieci o innowacyjnej ofercie asortymentowo-usługowej, jak:

- sklepy Jysk (z kapitałem duńskim), oferujące na powierzchniach sprzedaży 800-1300 m² kompleksowe wyposażenie sypialni, łazienki, tarasu oraz inne artykuły do wnętrz mieszkalnych;
- hale sprzedaży półhurtowej Platforma, oferujące materiały budowlane do wykończenia mieszkań;
- sklepy Lapeyre (z kap. francuskim) z kompleksowym asortymentem mebli kuchennych, okien i drzwi;
- sklepy Villeroy and Boch (z kapitałem francuskim) z luksusową porcelaną i zastawą stołową.

Bardziej zróżnicowane kierunki ekspansji sieci zagranicznych dotyczą natomiast rynku artykułów zaspokajających potrzeby związane z różnymi formami wykorzystania wolnego czasu. Wśród tych sieci najwyższą dynamiką roz-

woju charakteryzują się sklepy ze sprzętem komputerowym, elektronicznym i multimediami spółek: Hewlett Packard, Karen Notebook, Vobis Microcomputer i Media Markt. Ich sieci i obroty charakteryzują się dużą dynamiką rozwoju. I tak np. w latach 1998-2001 obroty spółki Hewlett Packard wzrosły ponad 12-krotnie; zaś przy 15-krotnym wzroście sieci supersklepów spółki Media Markt jej obroty zwiększyły się prawie dwukrotnie.

Nieco mniejszą dynamiką rozwoju charakteryzują się natomiast zagraniczne łańcuchy sklepów sportowo-turystycznych i rekreacyjnych, wśród których czołowe pozycje zajmują sieci spółek Adidas, Nike, a ostatnio również Giacomelli Sport. Podobne sieci są rozwijane także przez inne spółki z kapitałem zagranicznym, jak: Athlete's Foot, Bianco Footwear, Big Star, Decathlon, Go Sport, Inter Sport, Lee Cooper, Levi Strauss, Sportil Retail, World Sport. Większość z nich funkcjonuje w systemach franchisingowych, upowszechniając standardy usług wyniesione z kraju macierzystego franchisodawcy.

Także w systemach franchisingowych rozwijają się dwa ważne na tym obszarze rynku wyspecjalizowane łańcuchy sklepów z artykułami fotograficznymi: Foto Joker (należący do spółki niemieckiej Ce We Color) oraz Kodak Express – filii koncernu z kapitałem brytyjskim Foto World, współpracującej z siecią klubów EMPIK.

Na omawianym rynku dynamicznie rozwijają się także salony sprzedaży prasy, książek i multimedii, których znaczącymi operatorami są spółki z kapitałem francuskim: Extrapole i Hachette. Ta ostatnia rozwija sieć salonów prasowych Relay w systemie franchisingowym. Ważne ogniwo w dystrybucji książek i wydawnictw periodycznych spełnia też sieć księgarni klubowych Świat Książki należących do niemieckiego koncernu Bertelsmann Distribution.

Najbardziej rozproszona i wielokierunkowa ekspansja sieci zagranicznych, a także zróżnicowana jej intensywność, jest obserwowana na obszarze rynku artykułów osobistego użytku: odzieżowych, obuwniczych, kosmetyczno-toaletowych i jubilerskich. Na rynku tym występuje największa liczba operatorów sieci zagranicznych, zarówno o zasięgu lokalnym, jak i regionalnym oraz ogólnokrajowym. Większość z nich zarządza sieciami związanymi z rejonami najbardziej zurbanizowanymi i o dużej koncentracji popytu. Oprócz sklepów wielkopowierzchniowych w postaci domów handlowych specjalizacji podmiotowej (np. Domy Pani, Pana, Dziecka) i przedmiotowej (np. domy odzieżowe i obuwnicze dla różnych kategorii nabywców, domy mody) są kreowane także, ale w umiarkowanym stopniu sklepy firmowe jednego producenta lub kilku producentów (nazywane też fabrycznymi). Są one lokalizowane głównie w ośrodkach handlowych; rzadziej w śródmiejskich i dzielnicowych centrach i ciągach handlowych największych miast w Polsce. Charakterystycznym zjawiskiem jest przy tym organizowanie większości sieci wyspecjalizowanych w systemach franchisingowych lub pochodnych (np. systemy licencjonowane). Najczęściej jednak sieci franchisingowe i własne przedsiębiorstw zagranicznych koegzystują ze sobą i wzajemnie współpracują. Wykorzystują przy tym najlepsze własne wzorce i doświadczenia.

Charakter i zakres oraz standard oferty asortymentowej zagranicznych sieci sklepów odzieżowych, obuwniczych, perfumeryjno-drogeryjnych są podpo-

rządkowane przyjętym strategiom marketingowym. Mogą one być nastawione na obsługę najbardziej masowej klienteli lub na wyraźnie sprecyzowane grupy nabywców, według dochodów, szczególnych cech popytu oraz preferencji zakupowych. Badania autora nad kształtowaniem asortymentu poszczególnych znaczących sieci zagranicznych pozwalają na wyodrębnienie trzech charakterystycznych ich grup. Pierwszą z nich stanowią domy handlowe (odzieżowe, obuwnicze) oraz samoobsługowe drogerie nastawione na obsługę największej liczby klientów o zróżnicowanych dochodach (w tym też o niskich). Oferują kompleksowy asortyment towarów określonej branży lub grupy potrzeb średniego standardu. Drugą grupę tworzą sieci sklepów wyspecjalizowanych problemowo (pod kątem kompleksowego zaspokojenia potrzeb określonych grup odbiorców), w których to sklepach znajdują się w znacznej części towary markowe. Oferta asortymentowa jest skierowana zatem do nabywców o dochodach przeciętnych i nieco powyżej przeciętnych. I wreszcie trzecią grupę reprezentują sklepy z towarami markowymi, jednego lub kilku producentów, albo z towarami markowymi określonego dystrybutora, będącego jednocześnie operatorem dużej sieci. Oferta tych sklepów jest nastawiona na klientów zamożnych, o najbardziej zróżnicowanych i wyrafinowanych potrzebach. Obecnie nie można określić jednoznacznie, która z wymienionych grup sklepów charakteryzuje się najwyższą dynamiką rozwoju; wydaje się, że rozwijają się one w zbliżonym tempie. Można natomiast zaobserwować symptomy przyspieszonego rozwoju sklepów markowych, co ma związek z uruchamianiem coraz większej liczby dużych ośrodków handlowych. W nich właśnie omawiane sklepy odgrywają coraz większą rolę. W tablicy 1 przedstawiono charakterystyczne przykłady sieci zagranicznych sklasyfikowane według wyżej wymienionych kryteriów, tj. charakteru specjalizacji branżowej i standardu oferty asortymentowej sklepów.

Tablica 1

Charakterystyczne grupy sieci sklepów z kapitałem zagranicznym na rynku artykułów osobistego użytku w Polsce

Grupa rodzajowa sklepów	Przykłady znaczących sieci zagranicznych reprezentujących grupę
Sklepy wielkopowierzchniowe (domy handlowe) nastawione na masowych klientów	Domy mody Adler, sklepy odzieżowo-obuwnicze La Halle i obuwnicze But Hala (Andre), domy obuwnicze Deichmann Obuwie
Sklepy specjalizacji problemowej ze znacznym udziałem towarów markowych	Sklepy odzieżowe Piazza Italia (dawna nazwa Arnold Happening), Cubus, Nico, Youn Fashion (Zara), sklepy z zegarkami Zibi
Sklepy markowe (jednego lub kilku producentów lub markowe dystrybutora)	Sklepy odzieżowe: Benneton, Deni Cler, Max Mara, Ordipol (Orsay), Sara Lee; sklepy obuwnicze Bata

Źródło: opracowanie własne

Przedstawionych wyżej trendów specjalizacji sieci zagranicznych nie można odnieść do ogólnych zmian specjalizacji branżowej sieci detalicznej na rynku

artykułów nieżywnościowych ze względu na niedostosowanie zakresu informacji statystycznych GUS do tego rodzaju badań i analiz. Informacje GUS obejmują bowiem tradycyjny przekrój branżowy sieci detalicznej, nawiązujący bardziej do branż i specjalizacji produkcji niż do wyodrębniających się grup potrzeb konsumentów, którym podporządkowuje się określone zestawy asortymentowe produktów. Mimo tych mankamentów warto przedstawić udział przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w zmianach ujmowanej przez GUS struktury branżowej sieci detalicznej z artykułami nieżywnościowymi.

W tabelicy 2 przedstawiono rozwój wyspecjalizowanych sieci zagranicznych na tle ogólnych zmian sieci handlu detalicznego z artykułami nieżywnościowymi w Polsce w latach 1998-2001, w przekroju branżowym. Z danych zawartych w tabeli wynika, że rozwój wyspecjalizowanych sieci z kapitałem zagranicznym jest szybszy niż z kapitałem krajowym w branżach:

- kosmetyczno-toaletowej,
- odzieżowej,
- obuwniczej i wyrobów skórzanych,
- paliwowej.

Tabela 2

Rozwój sieci zagranicznych na tle zmian sieci detalicznych wyspecjalizowanych ogółem na rynku artykułów nieżywnościowych w Polsce w latach 1998-2001 w przekroju branżowym

Wyszczególnienie	1998			2001			Wskaźniki w % 2001 1997	
	liczba sklepów sieci zagranicznych	liczba sklepów ogółem	udział % sieci zagranicznych w liczbie sklepów ogółem	liczba sklepów sieci zagranicznych	liczba sklepów ogółem	udział % sieci zagranicznych w liczbie sklepów ogółem	kol. 5 kol. 2	kol. 6 kol. 3
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sklepy wyspecjalizowane:								
- kosmetyczno-toaletowe	77	7078	1,09	195	7250	2,69	253,3	102,4
- z wyrobami włókienniczymi	56	4570	1,23	43	4922	0,87	76,8	107,7
- odzieżowe	312	35051	0,89	465	39268	1,18	149,0	112,0
- z obuwem i wyrobami skórzanymi	96	8703	1,10	155	8951	1,73	161,5	102,9
- z meblami i sprzętem oświetleniowym	138	6717	2,05	170	7812	2,18	123,2	116,3
- rtv i agd	101	8183	1,23	39	8008	0,49	38,6	97,9
- księgarnie i z artykułami piśmiennymi	63	16217	0,39	46	6354	0,72	73,0	39,2
- z pojazdami mechanicznymi	128	13244	0,97	138	14423	0,96	107,8	108,9
Stacje paliw	312	7253	4,30	2010	8901	22,58	644,2	122,7

Źródło: opracowano na podstawie danych GUS

Najwyższą dynamiką rozwoju charakteryzują się przy tym zagraniczne sieci stacji paliw, kosmetyczno-toaletowe, z obuwiem i wyrobami skórzanymi. Inne sieci wyspecjalizowane (zarówno zagraniczne, jak i z kapitałem rodzimym) cechuje umiarkowany rozwój, np. sklepy z meblami i sprzętem oświetleniowym, sklepy z pojazdami mechanicznymi; lub stagnacja, a nawet stopniowe zmniejszanie się, np. sklepy włókiennicze, radiowo-telewizyjne i ze sprzętem gospodarstwa domowego, księgarnie i sklepy z artykułami piśmiennymi.

Uzyskany w wyniku dotychczasowych zmian stan sieci sklepów nieżywnościowych i stacji paliw z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w końcu 2001 roku na tle sieci ogółem przedstawiono w tablicy 3. Znaczącą rolę tego kapitału odnotowuje się w kreowaniu sieci wyspecjalizowanych branży meblowej i sprzętu oświetleniowego, kosmetyczno-toaletowej, obuwniczej i odzieżowej. Zauważa się przy tym duży udział sieci zagranicznych w kreowaniu sklepów wielkopowierzchniowych, typu domów handlowych. Wyrazistym tego przykładem jest branża księgarsko-piśmienna, w której sieci zagraniczne są jedynym dysponentem domów handlowych.

Tablica 3

Struktura branżowa wyspecjalizowanych sklepów nieżywnościowych z kapitałem zagranicznym^{1/} na tle sklepów nieżywnościowych ogółem w Polsce w 2001 r.

Wyszczególnienie	Sklepy z kapitałem zagranicznym		Sklepy ogółem		Udział % sieci zagranicznych w:	
	liczba	powierzchnia sprzedażowa w m ²	liczba	powierzchnia sprzedażowa w m ²	liczbie sklepów ogółem	powierzchni sprzedażowej sklepów ogółem w m ²
Sklepy wyspecjalizowane:						
- kosmetyczno-toaletowe	195	29334	7250	296585	2,7	9,9
- włókiennicze	43	4859	4922	230719	1,1	2,1
- odzieżowe	465	124342	39268	2285705	1,2	5,4
w tym domy handlowe	13	13664	26	29124	50,0	46,9
- z obuwiem i wyrobami skózanymi	155	49113	8951	546097	1,7	9,0
- z meblami i sprzętem oświetleniowym	170	24742	7812	2054403	2,2	12,0
w tym domy handlowe	9	8283	75	74586	12,0	11,1
- rtv i agd	39	54990	8008	892731	0,5	6,2
w tym domy handlowe	2	1543	35	33919	5,7	4,6
- z książkami i artykułami piśmiennymi	46	42486	6354	320312	0,7	13,3
w tym domy handlowe	10	16122	10	16122	100,0	100,0
- z pojazdami mechanicznymi	138	39979	14423	1190064	1,0	3,4
Stacje paliw	2010	x	8901	x	22,6	x

^{1/} Własność zagraniczna i mieszana. W tablicy uwzględniono również stacje paliw, nie kwalifikowane do sklepów.

Źródło: opracowano na podstawie danych GUS

Ewolucja struktur branżowych polskich sieci detalicznych

Z dotychczasowej analizy wynika, że ekspansja sieci zagranicznych zasadniczo wpłynęła na nowoczesne kierunki specjalizacji handlu detalicznego artykułami nieżywnościowymi w Polsce. Trzeba przy tym podkreślić, że proces specjalizacji, w wyniku którego pojawia się coraz więcej nowych rodzajów sieci, jest rezultatem nie tylko transferu know-how i wypracowanych standardów usług firm międzynarodowych i globalnych, ale również ich działań adaptacyjnych uwzględniających specyfikę uwarunkowań rozwoju rynku i zachowań konsumentów w naszym kraju. Z analizy układów asortymentowych polskich łańcuchów detalicznych wynika natomiast, że ekspansja sieci zagranicznych przyczyniła się do rozpowszechnienia wśród firm rodzimych orientacji na konsumenta i elastycznych działań rynkowych. Wyrazem tego jest m.in. stopniowa restrukturyzacja oraz zmiany profilu branżowego wielu łańcuchów sklepów. Przekształcenia branżowe sklepów coraz częściej stają się elementem strategii rozwoju polskich przedsiębiorstw nastawionych na wzmocnienie pozycji rynkowej i na budowanie przewagi konkurencyjnej.

Badania polskich sieci detalicznych na rynku artykułów nieżywnościowych wskazują, że na niektórych rynkach branżowych ukształtowały się już znaczące łańcuchy detaliczne (rys. 1).

Rysunek 1. Znaczące wyspecjalizowane łańcuchy detaliczne z kapitałem polskim i mieszanym na rynku artykułów nieżywnościowych w Polsce¹

Artykuły do wewnątrz mieszkalnych i ogrodu	Odzież, obuwie, inne artykuły osobistego użytku
<ul style="list-style-type: none"> • Avans (RTV, AGD) – 600 • Eko (meble) – 10 • Galpex (wykładziny, dywany, tapety) – 21 • Komfort (wykładziny, dywany, tapety) – 100 • Krakchemia (supersklepy „Dom-Hobby-Ogród”) – 2 • Mars (meble, rtv, agd) • Meble Kler (meble wypoczynkowe) – 18 • Polskie Składy Budowlane (materiały budowlane) – 450 • Szron – (agd) – 7 • TTW Opex (supersklepy „Dom i Ogród”)⁴ – 2 • Żelazny – Sieć sklepów (narzędzia, materiały budowlane) – 100 <p>Artykuły użytku kulturalnego</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kolporter – Saloniki Prasowe – 18 tys.⁵ (w tym 190 saloników) • Ruch (prasa, wydawnictwa) – 34 tys.⁵ <p>Paliwa, artykuły motoryzacyjne</p> <ul style="list-style-type: none"> • PKN Orlen – 2041⁶ • Rafineria Gdańska – 314⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambra (dyskonty obuwnicze) – 150 • Anna (obuwie) • But S (obuwie markowe) – 17 • CCC (Cena Czyni Cuda – dyskonty obuwnicze) – 300 • Drogerie Natura – Polbita² (drogerie) – 260 (58³) • Gabriel (sklepy kosmetyczne) – 200 • Intermoda (markowa odzież męska) – 16 • Kruk (artykuły jubilerskie) • Multisoft (dyskonty obuwnicze) – 200 • Max and Max (dyskonty obuwnicze) – 150 • Royal Collection (markowa odzież) • SamsPol (odzież marki Samsonite) • SNC (dyskonty odzieżowe) – 120 <ul style="list-style-type: none"> • Vistula (markowa odzież męska)² • Wólczanka (koszule i dodatki do ubrań) • Yes Biżuteria² (artykuły jubilerskie) – 40 (10³)

¹ Oprócz największych uwzględniono również inne łańcuchy detaliczne, charakterystyczne ze względu na charakter i standard oferty asortymentowo-usługowej; ² Kapitał mieszany; ³ Sieć własna, filialna; ⁴ Od 1999 roku sieć z kapitałem polskim (poprzednio z kapitałem niemieckim); ⁵ Sklepy i kioski łącznie; ⁶ Podano tylko stacje paliw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firm

Najwięcej zmian pod wpływem rozwoju sieci zagranicznych dokonało się na rynku artykułów do wnętrza mieszkalnych i ogrodu oraz artykułów osobistego użytku. Na tych obszarach rynku można bowiem zauważyć systematycznie wzbogacającą się ofertę asortymentową o nowe produkty zarówno pochodzenia polskiego, jak i zagranicznego, a także podejmowanie różnych prób nowych oryginalnych sposobów oferowania i sprzedaży tych produktów. Na pierwszym z omawianych rynków ukształtowały się dwie największe grupy ogólnokrajowych sieci zintegrowanych: Avans – ze zmechanizowanym sprzętem gospodarstwa domowego i radiowo-telewizyjnym (600 sklepów) oraz Polskie Składy Budowlane (450 składów, m.in. z materiałami budowlanymi). Do grupy dużych sieci można również zaliczyć:

- ogólnokrajową sieć filialną spółki Komfort oferującą wykładziny, dywany, tapety, obejmującą około 100 sklepów, zlokalizowanych najczęściej w ośrodkach handlowych;
- o podobnym zasięgu działania, lecz w systemie franchisingu, Sieć Sklepów Żelazny, oferującą narzędzia i materiały budowlane (100 sklepów).

Inne sieci przedstawione na schemacie (rys. 1) mają regionalny lub lokalny zasięg działania. Są uprofilowane branżowo oraz zróżnicowane ze względu na standard oferty towarowej (np. sklepy meblowe Eko, Kler; z agd – Szron). Do wyjątków należą duże sieci specjalizacji problemowej, z artykułami do wnętrza mieszkalnych i ogrodu: TTW Opex i częściowo Krakchemia (spółka ta ma zdywersyfikowaną działalność i zarządza nie tylko supersklepami „Dom-Hobby-Ogród”, ale również supermarketami i innymi sklepami).

Pod wpływem oddziaływania sieci zagranicznych na rynku odzieżowo-obuwniczym i innych artykułów osobistego użytku ukształtowały się natomiast trzy charakterystyczne grupy sklepów z kapitałem polskim i mieszanym:

- dyskontowe sieci odzieżowe (np. SNC) i obuwnicze (np. Ambra, CCC, Multisoft, Max and Max), nastawione na masowego klienta, oferujące towary średniego standardu przy zredukowanej obsłudze (metodą samoobsługi). Sieci te stanowią niszę na tym rynku, co jest godne podkreślenia. Uzupełniają z powodzeniem ofertę innych sklepów wyspecjalizowanych, na co wskazuje rosnąca akceptacja tych dyskontów ze strony nabywców;
- filialne sklepy z towarami markowymi, lokalizowane na ogół w dużych ośrodkach handlowych, np. But S, Intermoda, Royal Collection, Vistula, Wólczanka;
- działające w systemach franchisingowych sieci wyspecjalizowane branżowo, np. Drogerie Natura, salony kosmetyczne Gabriel, sklepy jubilerskie Yes Biżuteria.

Niezależnie od przyspieszonego rozwoju sieci zagranicznych stosunkowo mocną pozycję mają łańcuchy detaliczne z kapitałem polskim, funkcjonujące na:

- rynku paliw – sieci stacji paliw PKN Orlen i Rafinerii Gdańskiej. Przedsiębiorstwa te łącząc działalność handlową z produkcyjną (rafinacja i przetwórstwo ropy naftowej) są liderami rynku paliw w Polsce;

- rynku prasy i wydawnictw periodycznych – sieci kiosków i sklepów Ruch i Kolportera, który organizuje również sieć Saloników Prasowych, funkcjonujących według zasad franchisingu. Przedsiębiorstwa te również zajmują wiodącą pozycję na omawianym rynku.

Pozycja wymienionych wyżej łańcuchów detalicznych może ulec zmianie pod wpływem oddziaływania sieci zagranicznych co najmniej w trzech kierunkach:

- działań konsolidacyjnych i fuzji kapitałowych, czego początki już obserwujemy, np. wykup niemieckiej sieci stacji benzynowych Dea Mineraloel przez koncern brytyjski Shell;
- pojawiania się sklepów o innowacyjnej ofercie asortymentowej typu category killers, a także rozwoju już istniejących, np. salonów multimedialnych;
- postępującej koncentracji poszczególnych rodzajów sieci i form handlu, zwłaszcza w wyspecjalizowanych ośrodkach handlowych, np. rozszerzająca się oferta ośrodków ze stacjami paliw sprzyjać będzie nie tylko powiększaniu rozmiarów samych ośrodków, ale również różnicowaniu zlokalizowanych tam placówek handlowych i usługowych.

Wymienione kierunki oddziaływań skłonią sieci polskie do zachowań bardziej elastycznych oraz do budowy nowych koncepcji i strategii działań obronnych przed narastającą konkurencją.

Na innych rynkach branżowych rola wyspecjalizowanych sieci detalicznych z kapitałem polskim jest marginalna. Można zatem sądzić, że ekspansja sieci zagranicznych na te rynki branżowe może nasilić się w zależności od zmieniającego się poziomu popytu konsumpcyjnego i jego skali zróżnicowania.

Pogłębienie specjalizacji polskich łańcuchów detalicznych i lepsze ich dostosowanie do potrzeb i aspiracji konsumentów wymaga konkurencyjnego nastawienia rodzimych przedsiębiorstw w swoich działaniach strategicznych i operacyjnych. Punktem wyjścia dla podjęcia tych działań jest pełna identyfikacja aktualnych i przyszłych potrzeb konsumentów oraz czynników determinujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Celowe jest zatem, aby przedsiębiorstwa z kapitałem polskim dążyły przede wszystkim do:

- wypracowania jasno określonej wizji rozwoju, motywującej do racjonalnych działań zarówno dla konsumentów, jak i pracowników przedsiębiorstw;
- skupienia uwagi na nadrzędnych korzyściach konsumenta, a nie tylko na cenach;
- wprowadzania innowacji w zakresie oferty asortymentowej i systemów obsługi, form i technik sprzedaży, metod współpracy i sposobów komunikowania się z dostawcami i konsumentami itp.;
- analizowania długofalowych zmian na rynku i realizacji projektów pozwalających na szybkie i elastyczne zaspokojenie potrzeb i życzeń konsumentów oraz lepszych i oryginalnych w stosunku do konkurentów;
- podporządkowania inwestycji i działań modernizacyjnych wymaganiom konsumentów i kryteriom efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa;

- wykorzystywania wizerunku przedsiębiorstwa jako najwyższej wartości dla utrzymania stałych kontaktów z konsumentami i ukształtowania ich pozytywnego nastawienia do różnych inicjatyw w zakresie zaspokajania popytu konsumpcyjnego.

W działaniach długofalowych i operacyjnych na rynku artykułów nieżywnościowych przedsiębiorstwa handlowe z kapitałem polskim mogą poszukiwać źródeł i sposobów przewagi konkurencyjnej wykorzystując elementy porterowskich strategii: zróżnicowania, koncentracji i na podstawie posiadanych zasobów [Porter, 1992].

Firmy decydujące się na strategię zróżnicowania ograniczają się zazwyczaj do tych segmentów rynku, na których mają zdecydowaną przewagę i wyróżniają się swoją ofertą asortymentowo-towarowo-usługową ze względu na oryginalny zestaw asortymentu, doskonałą obsługę, serwis gwarancyjny i inne elementy trudne do skopiowania.

Przedsiębiorstwa posiadające ograniczone zasoby i możliwości elastycznego i szybkiego reagowania na zmiany rynku oraz zachowań konsumentów mogą z powodzeniem wykorzystywać strategię koncentracji w dwóch wariantach:

- specjalizując się w ofercie towarowej o relatywnie niskim poziomie cen (np. dyskonty na określonych rynkach branżowych),
- wybierając wariant specjalizacji w niszy rynkowej.

Strategia konkurencji oparta na posiadanych zasobach wymaga natomiast najefektywniejszego ich połączenia oraz zdolności przedsiębiorstwa z możliwością do osiągnięcia przewagą konkurencyjną; aby to zrealizować, należy:

- zidentyfikować, które zdolności firmy mogą być unikalne i spowodować najefektywniejsze ich wykorzystanie,
- określić, jakie są możliwości wykorzystania istniejących zasobów w celu najlepszego ich wykorzystania i zwiększenia rentowności firmy.

Następnym krokiem jest sprecyzowanie jednej z wyżej wymienionych porterowskich strategii konkurencji opartej na zróżnicowaniu lub koncentracji [Nizińska, „Handel Wewnętrzny” 1995, nr 3].

Ostatnio na rynku artykułów nieżywnościowych zauważa się wzrost znaczenia działań strategicznych w zarządzaniu polskimi sieciami handlowymi, czego symptomem jest m.in. umocnienie się i rozwój niektórych łańcuchów detalicznych. Trzeba zaznaczyć, że na rynku tym jest miejsce dla wielu przedsiębiorstw, ale o ich skuteczności rozstrzyga to, jak przedsiębiorstwo jest postrzegane i w jakim stopniu jego oferta asortymentowa oraz sposoby obsługi odpowiadają potrzebom i oczekiwaniom konsumentów. Szczególnie ważnymi czynnikami tworzenia skutecznej strategii przedsiębiorstwa są: jego nastawienie na długofalowy sukces rynkowy poprzez wypracowanie strategicznej koncepcji pozyskiwania zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich oraz pozyskiwania lojalności klientów; określenie mocnych i słabych stron w porównaniu z rywalami; świadomość szans i zagrożeń wynikających z otoczenia oraz wykorzystywanie tych szans dla rozwoju; kształtowanie własnego wizerunku oraz dbałość o klientów [Nizińska, „Handel Wewnętrzny” 1995, nr 1].

Rozwój innowacyjnych form handlu

Zmiany struktur branżowych handlu detalicznego stymulowane rosnącą konkurencją prowadzą również do pojawienia się innowacyjnych form handlu, które poprzez oferowanie klientom asortymentu lepiej dostosowanego do ich potrzeb, po niższych cenach i z dodatkowymi korzyściami, zmieniają też struktury rynku. Rozwój innowacyjnych form handlu na ogół wiąże się z dynamicznym wzrostem obrotów i zysków przedsiębiorstw, które te formy wdrażają oraz z doskonaleniem poziomu obsługi przy racjonalizacji kosztów i cen.

Ekspansja sieci zagranicznych oprócz nowoczesnych kierunków specjalizacji wywołała również rozpowszechnianie się innowacyjnych form handlu, a przede wszystkim dwóch form: sklepów typu category killers i zgrupowań sklepów fabrycznych w postaci wyspecjalizowanych ośrodków handlowych – factory outlet centres.

W sklepach typu category killers na dużej powierzchni sprzedażowej jest oferowany szeroki i stosunkowo głęboki asortyment o określonej specjalizacji branżowej, zaspokajający w sposób kompleksowy potrzeby segmentu rynkowego wyodrębnionego według ich rodzaju. Taki sposób grupowania asortymentu powoduje, że często sklepy typu category killers „zabijają” inne konkurujące z nimi placówki handlowe o węższej specjalizacji. Stąd też pojawiła się ta nowa nazwa dla tego rodzaju sklepów, szybko rozwijających się w gospodarce rynkowej.

Rynkowy sukces category killers wymaga spełnienia dwóch warunków [Śmięgińska, 2000]:

- określony sektor branżowy detalu musi być rozproszony bez wyraźnego lidera, a oferta poszczególnych detalistów nie może zaspokoić w pełni oczekiwań wyodrębnionego segmentu rynkowego;
- zapotrzebowanie ze strony nabywców musi być na tyle duże, aby obiekt wielkopowierzchniowy uprofilowany na dany segment rynku mógł osiągnąć zyski, co często wymaga stymulowania tego rynku poprzez duże nakłady na programy marketingowe.

Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo wskazują, że sklepy typu category killers rozwinęły się w różnych branżach, np. meble i artykuły dekoracyjne – Ikea, zabawki – Toys'R'Us, artykuły i urządzenia biurowe – Office Depot, artykuły do wyposażenia, wykończenia i modernizacji mieszkań we własnym zakresie oraz do ogrodu – Obi, Kingfisher, Castorama [Dystrybucja..., 2001].

W poszczególnych rodzajach omawianych sklepów są wykorzystywane podobne instrumenty marketingu. Przede wszystkim polityka asortymentowa jest nastawiona na kompleksowe zaspokojenie potrzeb danej grupy docelowej nabywców, przy minimalizowaniu okresowych braków towarów; zaś polityka cenowa powinna zapewnić utrzymanie niższego poziomu cen (w granicach 10-25%) od średniorynkowych. Zazwyczaj sklepy category killers zajmują ponad 2000 m² powierzchni sprzedażowej i są obiektami o surowym wnętrzu (kojarzącym się z magazynami), zlokalizowanymi na obrzeżach miast średnich

i dużych, z dogodnym dojazdem i obszernym parkingiem. Dla zapewnienia zyskowej działalności muszą przyciągać nabywców ze znacznych odległości, nawet w promieniu ponad 30 minut jazdy samochodem.

W związku z wyczerpywaniem się ich możliwości rozwoju w wielu krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo czołowe koncerny międzynarodowe podjęły ekspansję z sieciami category killers na nowe rynki zagraniczne. Rynek polski stał się również celem tej ekspansji. Pojawiające się na nim od połowy lat dziewięćdziesiątych sklepy category killers stanowią swoistego rodzaju fabryki sprzedaży; przyciągają bowiem masowych klientów, zachęcając ich do zakupów relatywnie niskimi cenami (w porównaniu z innymi sklepami wyspecjalizowanymi), szerokim wyborem towarów, atrakcyjnymi formami promocji oraz rozległymi parkingami. Sklepy tego rodzaju powstają na wielu różnych rynkach produktowych i branżowych, a najczęściej na rynkach (tab. 4):

- artykułów wykończeniowych (budowlanych) i wyposażeniowych do mieszkań oraz do ogrodu;
- wyposażenia mieszkań w meble i inne artykuły (w tym dekoracyjne);
- sprzętu elektrycznego i elektronicznego powszechnego użytku;
- artykułów sportowo-rekreacyjnych;
- multimedialnym (prasa, książki, multimedia elektroniczne);
- artykułów do wyposażenia biura.

Rozwój sklepów category killers w Polsce jest związany z uruchamianiem dużych ośrodków handlowych, zwłaszcza nowej generacji z rozszerzonymi funkcjami usługowymi. Często wolno stojące sklepy typu category killers same spełniają funkcje wyspecjalizowanych ośrodków handlowych. Obydwa rodzaje wymienionych ośrodków handlowych odznaczają się dużą siłą przyciągania klientów z odległych rejonów. Dzięki tej sile rynkowej dochodzi do zaostrzenia konkurencji, co w konsekwencji wywołuje impuls do rozwijania kolejnych nowych propozycji category killers.

Sklepy tego typu stanowią skuteczną drogę rywalizacji wyspecjalizowanych przedsiębiorstw handlowych funkcjonujących na rynku artykułów nieżywnościowych, a jednocześnie wzbogacają ten rynek w innowacyjne formy handlu. W Polsce operatorami sieci category killers są prawie wyłącznie koncerny międzynarodowe i globalne. Ich doświadczenia są podpatrywane i wykorzystywane przez nieliczne przedsiębiorstwa z kapitałem polskim i mieszanym, które podejmują próby kreowania podobnych sklepów, np. Krakchemia, TTW Opex, Avans (tab. 4).

Jedną z innowacyjnych form handlu, której początki rozwoju odnotowujemy w naszym kraju, są także wyspecjalizowane ośrodki (centra) handlowe ze sklepami fabrycznymi, tzw. factory outlet centres (w skrócie FOC). W krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo skupiają one pod jednym dachem wiele punktów sprzedaży markowych towarów renomowanych producentów, po cenach zdecydowanie niższych niż przeciętnie w handlu detalicznym (co najmniej 30%).

Tablica 4

Charakterystyczne cechy wielkopowierzchniowych sklepów typu category killers rozwijanych w Polsce przez przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym i rodzimym

Rodzaj category killers	Główni operatorzy	Cechy charakterystyczne wyróżniające category killers na rynku wewnętrznym
Supersklepy „Dom i Ogród”	Obi Superhobby, Praktiker, Bricomarche – Intermarche, Nomi, Castorama, Leroy Merlin (z kapitałem zagranicznym); TTW Opex, Krakchemia (z kapitałem krajowym)	Artykuły budowlane, wykończeniowe i wyposażeniowe w szerokim i pogłębionym asortymencie (40-70 tys. pozycji asortymentowych) oferowane w działach problemowych metodą samoobsługi na powierzchni sprzedażowej od 3000 do 10 000 m ² . Szeroki wachlarz usług: informacyjnych, doradczych; serwis gwarancyjny i pogwarancyjny; dostawy towarów do domu nabywcy zwykle nieodpłatnie; sprzedaż ratalna; usługi instalacyjne, remontowe, techniczne (drobne) itp.
Supersklepy z meblami i artykułami do wyposażenia mieszkań (głównie dekoracyjne)	Ikea Retail, Conforama Walther Möbel, Jysk, Lapeyre (wyłącznie z kapitałem zagranicznym)	Szeroki i pogłębiony asortyment mebli i artykułów do wnętrza mieszkalnych albo wybrany asortyment (dla kuchni, sypialni, łazienki itp.) oferowany w sektorach problemowych metodą samoobsługi lub półsamoobsługi na sali sprzedażowej przekraczającej często 8000 m ² . Bogatsza niż w supersklepach „Dom i Ogród” oferta usług informacyjno-doradczych, transportowych, montażowych itp.
Domy handlowe ze sprzętem rtv, agd i elektronicznymi powszechnego użytku	Braborg (Elektroland), Euro-Net, Panasonic, Sony, Media Markt (z kapitałem zagranicznym); Avans, Mars, Szron (z kapitałem krajowym)	Artykuły i zmechanizowany sprzęt gospodarstwa domowego, rtv, sprzęt komputerowy, elektronarzędzia, media elektroniczne itp. w pogłębionym asortymencie, ze znaczącym udziałem towarów markowych. Samoobsługa i półsamoobsługa z rozbudowaną demonstracją towarów, usługami informacyjnymi i doradczymi. Powierzchnie sprzedażowe zróżnicowane w zależności od szerokości i głębokości oferowanego asortymentu towarów.
Supersklepy ze sprzętem sportowo-rekreacyjnym	Decathlon, Giacomelli Sport (wyłącznie z kapitałem zagranicznym)	Kompleksowy asortyment artykułów dla różnych dziedzin sportu i rekreacji, co wyrażają nawet nazwy sieci (np. Decathlon – z franc. dziesięciobój), oferowany metodą samoobsługi na dużych powierzchniach. Fachowa obsługa i doradztwo wyróżniają te sklepy spośród innych o podobnym profilu branżowym.
Salony multimedialne	EMPiK – Eastbridge, Extrapole (wyłącznie z kapitałem zagranicznym)	Samoobsługowe salony sprzedaży prasy, książek, artykułów muzycznych, gadżetów itp. z włączeniem do nich markowych stoisk z artykułami fotograficznymi, elektronicznymi itp.
Supersklepy z artykułami do wyposażenia biura	Office Depot (z kapitałem zagranicznym)	Szeroki i pogłębiony asortyment artykułów piśmiennych, papierniczych, sprzętu komputerowego, urządzeń biurowych i mebli oraz innych artykułów potrzebnych w biurze (do 7 tys. pozycji) oferowanych na powierzchni sprzedażowej do 4000 m ² metodą samoobsługi. Sprzedaż detaliczna i hurtowa (dla przedsiębiorstw i instytucji). Spełniają funkcje wyspecjalizowanych ośrodków handlowych.

Źródło: opracowanie własne

Krajem, w którym pojawiły się pierwsze centra sklepów fabrycznych, są Stany Zjednoczone AP. Przedtem były uruchamianie przez producentów wła-

sne sklepy fabryczne, oferujące nadwyżki wyrobów dla swoich pracowników. Wielu amerykańskich producentów w latach 70. zaczęło masowo otwierać sklepy fabryczne, przede wszystkim w miastach przemysłowych. Sklepy te zyskiwały coraz większą akceptację konsumentów. Wkrótce stały się miejscem spotkań towarzyskich, a dokonywane tam zakupy formą spędzania wolnego czasu konsumentów. Wywołało to impuls do kreowania nowego kanału dystrybucji w postaci wyspecjalizowanych ośrodków handlowych skupiających sklepy fabryczne, czyli factory outlet centres. Szczytowy okres ich rozwoju w Stanach Zjednoczonych AP przypada na lata 90. XX wieku. Podczas gdy w 1988 roku funkcjonowało tam 110 centrów factory outlet, to w 1996 roku już 330. Obecnie ocenia się, że funkcjonuje ich ponad 600. W 1996 roku łączne obroty amerykańskich centrów FOC osiągnęły poziom 12 mld USD, co stanowiło 2% sprzedaży handlu detalicznego ogółem w tym kraju. Na jedno centrum przypadało wówczas 35 sklepów, które realizowały średnio 1 mln USD obrotów w ciągu roku. Centra FOC koncentrują też znaczną powierzchnię sprzedażową, niektóre nawet ponad 50 tys. m².

Amerykańskie centrum sklepów fabrycznych zazwyczaj oferuje 1000 marek produktów, przede wszystkim modnej odzieży i obuwia, artykułów sportowych i sprzętu sportowo-turystycznego, gospodarstwa domowego, elektrycznych i elektronicznych. Ostatnio oferta rozszerza się na niemal wszystkie artykuły niezwykłe [Factory Outlet, 2002]. Obejmuje ona obok towarów zalegających magazyny producentów także te, które wyszły już z produkcji (końcówki serii produkcyjnej). W ofercie amerykańskich FOC znajdują się najmodniejsze artykuły takich marek, jak: Adidas, Calvin Klein, Gucci, Nike, Reebok itd.

Wystrój centrów factory outlet początkowo był surowy, z czasem zmieniał się i nabierał cech coraz większej funkcjonalności i nowoczesności. Podstawowy trzon FOC – sklepy fabryczne zaczęto uzupełniać o restauracje, kina, obiekty rekreacyjno-sportowe, w celu rozszerzenia oferty spędzania wolnego czasu przez konsumentów. Trzeba dodać, że przybywają oni do centrów FOC nawet z odległości 120 km; tylko 5% spośród nich mieszka w promieniu 8 km od factory outlet center. Amerykańskie centra sklepów fabrycznych są obecnie nie tylko miejscem tanich zakupów towarów markowych, ale również atrakcją turystyczną i celem wielu wycieczek.

Dynamiczny rozwój centrów FOC w Stanach Zjednoczonych AP doprowadził do nasycenia nimi tego rynku i spowodował, że ich inwestorzy zaczęli szukać możliwości ekspansji na innych kontynentach, a w tym szczególnie w krajach europejskich. Niektórzy inwestorzy amerykańscy, jak np. BAA McArthur-Glen, Value Retail, uruchomili już pierwsze centra sklepów fabrycznych w Wielkiej Brytanii, Francji, Austrii i innych krajach Europy Zachodniej, a także podjęli budowę kolejnych, przede wszystkim w RFN i krajach Europy Środkowo-Wschodniej: w Czechach, na Węgrzech, w Polsce [Factory Outlet Center in Europe, 2002].

Rozwój centrów FOC w Europie jest postrzegany przez detalistów-operatorów specjalistycznych sklepów z wyrobami markowymi jako zagrożenie dla ich egzystencji. Często zrzeszenia detalistów lub izby gospodarcze uznając to

zagrożenie wskazują na bezpośrednią i agresywną konkurencję FOC, która powoduje spadek obrotów sklepów specjalistycznych oferujących podobne marki towarów. Mimo to zauważa się rozpowszechnianie się tej innowacyjnej formy handlu w wielu krajach europejskich. Obecnie funkcjonują i znajdują się w fazie budowy 130 factory outlet centres w 15 krajach europejskich. Większość tych centrów jest usytuowana w rejonach peryferyjnych miast lub na ich obrzeżach w: Wielkiej Brytanii, Francji, Włoszech, RFN (najwięcej projektów w budowie), Hiszpanii, Szwajcarii i Szwecji.

Europejskie centra sklepów fabrycznych są zdecydowanie mniejsze od amerykańskich; zajmują średnio około 12 tys. m² powierzchni sprzedażowej. Niektóre z nich osiągają nawet 30 tys. m², co i tak stanowi o połowę mniej niż powierzchnia sprzedażowa największych amerykańskich FOC.

Zdaniem wielu ekspertów centra FOC wzbogacają i ożywiają rynek, gdyż są nowym detalicznym kanałem zbytu produktów markowych. Podkreślają jednak cechę agresywnej i bezpośredniej konkurencji FOC w stosunku do tradycyjnej sieci sklepów specjalistycznych oferujących podobne towary. Nie oznacza to jednak, iż sklepy te mogą zniknąć z rynku. Kierując bowiem swoją ofertę do zamożniejszej części klienteli mają szansę konkurować z centrami sklepów fabrycznych rozszerzonym serwisem usług; szczególną dbałością o aktualność i kompleksowość swojej oferty asortymentowej mogą wyróżnić się na tle handlu fabrycznego. Centra sklepów fabrycznych, oferujące zazwyczaj nadwyżki produktów markowych, kolekcje ubiegłoroczne czy artykuły mniej znanych marek, kształtują wśród konsumentów świadomość znaczenia marek, co może wywołać reakcje sięgnięcia po towary markowe w klasycznym handlu wyspecjalizowanym. Koncepcja centrów FOC może wywołać też pozytywne skutki dla samych producentów. Dzięki zbliżeniu się do konsumentów i szybkiemu reagowaniu na ich potrzeby oraz zmiany na rynku z pewnością przyczyniają się do poprawy płynności zapasów, zmniejszenia kapitału związanego z zapasami i kosztów obrotu. Sklepy fabryczne lokowane w FOC mogą też zwiększyć przywiązanie klienta do marki, a tym samym uniezależnić go od marek własnych handlu. Grozi to jednak pogorszeniem się stosunków między przemysłem i handlem. Ponadto centra FOC mogą psuć wizerunek producenta, gdy sprzedaż jego nadwyżek produkcyjnych okaże się oznaką złego planowania i wadliwego marketingu. Może się też zdarzyć, że upowszechnianie dzięki centrom FOC pewnych marek zmniejszy ich akceptację przez najzamożniejszych nabywców, dla których liczy się ekskluzywność. Trzeba podkreślić – co wynika z doświadczeń amerykańskich – że centra FOC doskonale współistnieją ze sklepami specjalistycznymi oferującymi towary markowe, gdyż „zagospodarowują” inną przestrzeń rynkową. Są ukierunkowane bowiem na potrzeby mniej zamożnych nabywców, chętnie kupujących produkty markowe.

Prekursorem centrów factory outlet w Polsce jest poznańska firma hurtowa Semax. Wzorując się na doświadczeniach amerykańskich otworzyła ona pierwszy w Polsce sklep factory outlet w Poznaniu, w końcu 1999 roku. W sklepie tym o powierzchni sprzedażowej 600 m² zaoferowano markową odzież po bardzo niskich cenach. W ofercie towarowej znalazły się końcówki kolekcji,

wyroby z małymi wadami, w mniej popularnych wzorach i deseniach. Niezwykle powodzenie sklepu wśród nabywców zachęciło firmę do utworzenia sieci sklepów factory outlet. Obecnie sklepy takie, o powierzchni sprzedażowej od 300 do 450 m², funkcjonują ponadto w Gorzowie Wielkopolskim, Ostrowie Wielkopolskim, Kaliszu i Opolu, a planowane jest uruchomienie szóstego sklepu w Gnieźnie. Przedsiębiorstwo Semax uruchomiło także pierwsze w Polsce centrum sklepów fabrycznych w poznańskiej dzielnicy Rataje (w byłej siedzibie swojego biura). Na powierzchni sprzedażowej 1,8 tys. m² 11 producentów oferuje tam swoje markowe wyroby. Oprócz wymienionego wyżej centrum firma Semax zamierza rozwijać sieć sklepów fabrycznych factory outlet, docelowo do 20, które funkcjonować będą według zasad franchisingu [Boruc, 2002].

Najbardziej zbliżonym do rozwiązań amerykańskich i zachodnioeuropejskich jest natomiast niedawno zrealizowany projekt FOC przez inwestora z kapitałem hiszpańskim – spółkę Neinver Polska. Uruchomiono bowiem I etap centrum sklepów fabrycznych (w grudniu 2002 roku) w warszawskiej dzielnicy Ursus (w sąsiedztwie ZM Ursus). Centrum to obejmuje 10 tys. m² powierzchni sprzedażowej przeznaczonej dla 50 sklepów; docelowo powierzchnia ta zostanie powiększona do około 15 tys. m². Na budowę tego centrum firma Neinver przeznaczyła około 10 mln USD, a dodatkowe 5 mln USD wnieśli producenci poszczególnych marek produktów. Projektując centrum wykorzystano doświadczenia hiszpańskie Neinver Group z pewnymi korektami rozwiązań, adaptując je do warunków polskich. Przede wszystkim założono, że centrum to będzie mniejsze od typowych hiszpańskich i obsłuży około 1 mln klientów w ciągu roku (kilka tysięcy dziennie). Docelowy klient centrum to osoba młoda odwiedzająca go rzadziej niż raz w miesiącu, nie dysponująca dużymi zasobami pieniężnymi, która chce mieć towary markowe, aby wyróżniać się w swoim środowisku. Oferta asortymentowa centrum jest adresowana zatem do szeroko pojętej klasy średniej i ograniczona głównie do markowych artykułów odzieżowych, obuwniczych i sportowych; w przyszłości może być rozszerzona. W ofercie znajdują się towary takich marek, jak: Adidas, Apart, Atlantic, Burton, Calcedonia/Intimissimi, Ecco, Efos Diverse, Jackpot Cottonfield, LPP, Nike, Puma, Reebok, Reserved, Simple, Solar, Sunset Suit, Tatum, Vistula, Wittchen.

Negocjując warunki najmu powierzchni centrum oraz zasady organizacji sprzedaży firma Neinver Polska postawiła najemcom podstawowy warunek, iż produkty markowe będą sprzedawane nabywcom detalicznym po cenie co najmniej 30% niższej od średniej (nawet do 80%) w handlu detalicznym. Zawarte z producentami kontrakty obejmują wiele szczegółowych ustaleń dotyczących kosztów najmu, warunków wypowiedzenia umów najmu, odpłatności za prowadzenie sprzedaży itp. na okres pięcioletni, co zapewni stabilizację struktury najemców, branż sklepów fabrycznych i oferowanych marek. W zależności od osiągniętych rezultatów Neinver Polska przewiduje reinwestowanie zysków na budowę kolejnych factory outlet centres w największych miastach naszego kraju, jak Szczecin, Wrocław, miasta Górnego Śląska [Skaczemy na głęboką wodę, 2002].

Projekt kolejnego ośrodka handlowego ze sklepami fabrycznymi zaczęła realizować firma brytyjska The Outlet Company (TOC). Sosnowiecki Outlet Centre zajmujący docelowo 23 tys. m² ma być otwarty w październiku 2003 roku, kiedy to zostanie zakończony pierwszy etap budowy. W ośrodku tym przewidziano pasaż handlowe w stylu wiktoriańskim, w których poszczególne sklepy będą oferowały markowe towary po obniżonych cenach. Przewiduje się również uzupełnienie tej sieci placówkami usługowymi i kulturalnymi. Firma The Outlet Company zamierza zbudować 6 takich ośrodków handlowych, poza Sosnowcem także w Warszawie, Poznaniu, Gdańsku, Wrocławiu i Szczecinie.

Podsumowanie i wnioski

1. Jakościowe nastawienie na konsumenta strategii marketingowych przedsiębiorstw zagranicznych, kreujących sieci handlu detalicznego na polskim rynku artykułów nieżywnościowych, powoduje, że rozwijają się nowoczesne kierunki specjalizacji sieci i innowacyjne formy handlu.
2. Tempo, kierunki i zakres specjalizacji sieci handlowych są uwarunkowane ograniczonymi rozmiarami popytu, małym jego zróżnicowaniem, a także niewielkimi możliwościami wzrostu w związku z wciąż niską dynamiką siły nabywczej polskich konsumentów.
3. Ograniczenia popytowe determinują zatem kierunki i zakres ekspansji przedsiębiorstw zagranicznych, która koncentruje się na rozwoju wyspecjalizowanych sieci handlowych na trzech rynkach branżowych: artykułów do wnętrza mieszkalnych i ogrodu, związanych z różnymi formami spędzania wolnego czasu oraz użytku osobistego (odzieżowych, obuwniczych, kosmetyczno-toaletowych).
4. Najintensywniejszy rozwój wyspecjalizowanych sieci zagranicznych odnotowujemy na rynku artykułów do wnętrza mieszkalnych i ogrodu. Mniej intensywny i bardzo zróżnicowany na dwóch pozostałych wymienionych rynkach branżowych.
5. Ekspansja wyspecjalizowanych sieci zagranicznych uruchomiła procesy dostosowawcze sieci rodzimych do zmian występujących na rynku. Przede wszystkim podjęto restrukturyzację sieci i zmiany ich profilu branżowego prowadzące do wykształcenia się wielu łańcuchów detalicznych o znaczącej pozycji na rynku. Godny podkreślenia jest trend rozwoju polskich sieci dyskontowych z odzieżą i obuwiem oraz sklepów wyspecjalizowanych z markowymi towarami na wielu rynkach branżowych.
6. Nowoczesne kierunki specjalizacji handlu wraz z rosnącą konkurencją wywołały pojawienie się na rynku polskim innowacyjnych form handlu: sklepów typu category killers (tzw. zabójców rynkowych) i zgrupowań sklepów fabrycznych w postaci wyspecjalizowanych ośrodków handlowych – factory outlet centres. Decydującą w tym rolę spełniają przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym.

Bibliografia

- Boruc R., [2002], *Factory Outlet po polsku*, „Handel”, nr 7.
- Centra ze sklepami fabrycznymi, [1998]. „Handel”, nr 10.
- Dystrybucja jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw na przełomie wieków XX i XXI, [2001], Raport z badań, opracowanie zbiorowe pod kier. naukowym M. Strużyckiego, IRWiK, Warszawa.
- Factory Outlet Center in Europe, [2002], GMA, marzec.
- Factory Outlet, [2002], „Supermarket w Polska”, nr 6.
- Maleszyk E., [2000], *Kapitał zagraniczny w procesach koncentracji handlu wewnętrznego w Polsce*, (w:) Rynek i konsumpcja w transformowanej gospodarce, opracowanie zbiorowe pod red. F. Misiąga, IRWiK, Warszawa.
- Młodzi i otwarci. Polscy konsumenci na tle Europy, [2002], „Supermarket Polska”, nr 1-2.
- Nizińska K., [1995], *Mikrootoczenie rynkowe przedsiębiorstwa a problemy konkurencji*, „Handel Wewnętrzny”, nr 1.
- Nizińska K., [1995], *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz sposoby jej osiągania i utrzymania*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3.
- Polska 2002, [2002], Raport o stanie handlu wewnętrznego, opracowanie zbiorowe IRWiK pod kier. naukowym U. Kłosiewicz-Góreckiej, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Porter M.E., [1992], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Skaczemy na głęboką wodę, [2002], Wywiad z Władysławem Klaczyńskim, członkiem zarządu Neinver Polka, „Supermarket Polska”, nr 6.
- Strużycki M., [2002], *Ewolucja zarządzania przedsiębiorstwami handlowymi na progu XXI wieku*, IRWiK, Warszawa (masz. powiel.).
- Śmigielka G., [2000], *Co dalej z category killers*, „Marketing i Rynek”, nr 7.

EXPANSION OF FOREIGN CHAINS INTO TRADE IN NON-FOODSTUFFS

Summary

The article provides an analysis of the scope and directions of expansion of foreign chains into the Polish market of non-foodstuffs, as seen against the background of market conditions. Major issues involved with modern directions of trade specialisation and development of its innovative forms have been highlighted, including „category killers” stores, specialised factory outlet centres (FOCs), as well as the role of foreign chains in these processes. Consequences of foreign chains’ expansion for changes in Polish retail chains have also been analysed.