

Urszula KŁOSIEWICZ-GÓRECKA*

Dylematy rozwoju handlu wewnętrznego w Polsce

Jakościowe przemiany w handlu w latach 90.

Lata 90. w handlu w Polsce to okres nieporównywalny z innymi wcześniejszymi dziesięcioleściami. Przemiany, jakie wystąpiły są bardzo głębokie i związane z przejściem od handlu:

- państwowo-spółdzielczego do handlu prywatnego,
- zbiurokratyzowanego handlu rynkowego,
- z ograniczoną podażą towarów handlu z rozwiniętą głęboką ofertą asortymentową,
- technicznie zacofanego handlu nowoczesnego pod względem technicznym,
- z tradycyjnymi metodami obsługi handlu z nowoczesnymi formami obsługi,
- oferującego skromny zakres świadczonych usług handlu pełnej obsługi klienta.

Przekształcenia w sferze handlu nie zakończyły się, a przeciwnie – są kontynuowane, przyjmując nowy, jakościowy wymiar związany z [Dystrybucja jako, 2001]:

- dynamicznym rozwojem na rynku polskim zagranicznych sieci handlowych;
- procesami koncentracji organizacyjno-technicznej, przejawiającej się rozwojem super- i hipermarketów oraz ośrodków handlowych, centrów dystrybucyjnych i logistycznych;
- rozwojem nowych partnerskich więzi między dostawcami i przedsiębiorstwami handlowymi, a także konsumentami;
- rozwojem i wzrostem znaczenia merchandisingu producenta i handlowego.

Obecność zagranicznych sieci handlowych na polskim rynku stawia nowe wyzwania dla polskich producentów artykułów konsumpcyjnych i przedsiębiorstw handlowych, ale także dla polityki państwa wobec handlu.

Trzeba podkreślić, że globalizacja i koncentracja są charakterystycznymi procesami europejskiego handlu, choć globalizacja jest zjawiskiem stosunkowo młodym. Jeszcze 20-30 lat temu wielu obecnych liderów europejskiego handlu detalicznego (Carrefour, Ahold, Metro, Rewe, Tesco, Casino, Auchan, Leclerc, Tengelmann) zajmowało się umacnianiem pozycji na swoich rodzimych rynkach i nie było wówczas znanych poza granicami swojego kraju. Jednak wiele zjawisk spowodowało, że najwięksi przekroczyli granicę. Do ważniejszych przyczyn globalizacji handlu należą:

* Autorka jest pracownikiem naukowym Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w Warszawie.

- wyczerpywanie się szans rozwojowych na rynkach krajowych na skutek malejącego tempa przyrostu ludności w większości krajów Unii Europejskiej oraz osłabienie tempa wzrostu gospodarczego;
- postępująca globalizacja gospodarki w skali światowej i regionalnej, co prowadzi do upodabniania się stylów życia, wzorców spożycia, kształtowania się segmentów klientów o podobnych upodobaniach i oczekiwaniach, w tym w zakresie zakupów. Otwiera to dla firm szanse wykorzystania ekonomii skali;
- rewolucja elektroniczna otwierająca nowe możliwości tworzenia sprawnych systemów informacyjnych dla zarządzania firmami działającymi w skali globalnej;
- wysoki poziom nasycenia siecią handlową rynków krajowych, utrudniający wzrost sprzedaży;
- otwarcie granic i zmniejszenie ryzyka politycznego sprzyjające eksportowi kapitału i technologii handlu;
- silne dążenie firm do poszukiwania możliwości rozwojowych, tj. osiągania ponadprzeciętnych wskaźników wzrostu sprzedaży i rentowności;
- dążenie do zmniejszenia ryzyka poprzez rozmieszczenie działalności na różnych geograficznie rynkach;
- chęć zwiększenia siły przetargowej wobec producentów działających w skali międzynarodowej.

Największą aktywność w zdobywaniu nowych rynków przejawiają francuskie, brytyjskie i niemieckie sieci handlowe. Przykładowo¹:

- Ahold – występuje w 23 krajach, realizując 82% sprzedaży za granicą;
- Tengelmann – występuje w 13 krajach, mając 49% sprzedaży za granicą;
- Carrefour – występuje w 32 krajach, mając 48% sprzedaży za granicą;
- Metro – występuje w 27 krajach, mając 44% sprzedaży za granicą.

Ekspansja największych sieci detalicznych w latach 90. kierowana była na rynki państw Europy Środkowo-Wschodniej, a Polska jest jednym z tych krajów, w których dynamika procesów internacjonalizacji handlu jest szczególnie duża. Zdecydowała o tym:

- stosunkowo duża pojemność rynku wewnętrznego;
- wzrostowa tendencja wielu rynków branżowych w latach 90.;
- stosunkowo liberalne warunki wchodzenia na rynek;
- brak systemu ochrony krajowych przedsiębiorstw handlowych przed nadmierną konkurencją.

Rola zagranicznych sieci w handlu detalicznym w Polsce

Udział sklepów z kapitałem zagranicznym w liczbie sklepów ogółem w Polsce nie jest duży, jednak są to obiekty handlowe oferujące poziom użyteczności akceptowany przez [Analiza sytuacji, 2001]:

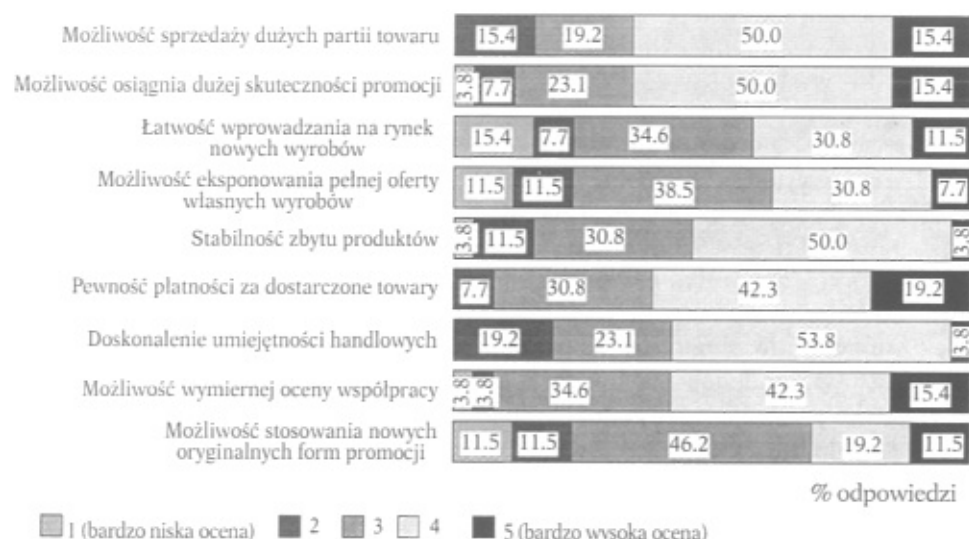
¹ M + M Planet Retail.

- konsumentów z uwagi na atrakcyjne warunki zakupu (bogata oferta, duża dostępność towaru, niskie ceny itp.),
- producentów, z uwagi na m.in. możliwość sprzedaży dużych partii towaru, większe szanse skutecznej promocji produktów markowych (rys. 1), realizowane jednak przy narzucanych przez zagraniczne sieci warunkach współpracy (długie terminy płatności, wysokie opusty udzielane sieci, udział producenta w promocji towaru).

Udział sieci super- i hipermarketów w obrocie artykułami codziennego zapotrzebowania w Polsce dynamicznie wzrasta. W połowie lat 90. wynosił kilka procent, a obecnie szacuje się na około 22% – i jest istotnie niższy niż w większości krajów Unii Europejskiej, charakteryzujących się wysokim poziomem koncentracji handlu detalicznego [Polska, 2001].

W krajach skandynawskich udział 5 największych firm pod koniec lat 90. sięgał 80-90% ogólnej sprzedaży detalicznej żywności: w Austrii – 60-70%, Wielkiej Brytanii – pięć największych firm detalicznych realizowało 56-64%, w Niemczech – 45-55%, we Francji – ponad 50%. Niższy poziom koncentracji w handlu występuje w Grecji, we Włoszech, Hiszpanii i Portugalii, przy czym i w tych krajach w latach 90. dynamicznie rozwijały się sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych [Buyer Power, 1999].

Rys. 1. Korzyści współpracy z sieciami zagranicznymi w opinii producentów



Źródło: badanie IRWiK z 2001 r.

Wielkopowierzchniowe obiekty handlowe, do których zalicza się jednostki handlu detalicznego, mające powierzchnię sprzedażową powyżej 400 m², wyróżniają się w strukturze handlu detalicznego w Polsce, w której dominują sklepy małe, tj. do 50 m² powierzchni sali sprzedażowej. W 2000 roku takich małych firm detalicznych było 399 767 i stanowiły 91,2% ogółu sklepów w kraju (tablica 1).

Tablica 1

Sklepy według wielkości powierzchni sprzedażowej w latach 1996-2000

Lata	Sklepy	Liczba sklepów o powierzchni sprzedażowej					
	ogółem	poniżej 50 m ²	50-100	101-200	201-300	301-400	401 i więcej m ²
1996	405563	369926	20661	8929	2377	1110	2560
1997	424362	390311	18193	9175	2570	1255	2858
1998	451785	414684	20795	9371	2655	1182	3098
1999	450232	417772	16925	8014	2529	1479	3513
2000	431991	399767	16297	7872	2567	15551	3937
1999							
1998	99,7	100,7	81,4	85,5	95,3	125,1	113,4
2000	95,9	95,7	96,3	98,2	101,5	104,9	112,1
1999							

Źródło: dane GUS i obliczenia własne

Liczebność oraz lokalizację super- i hipermarketów w Polsce prezentuje tablica 2. Zwraca uwagę:

- skoncentrowanie tych obiektów handlowych w województwach o wysokim stopniu urbanizacji, tj. śląskim, mazowieckim, wielkopolskim, łódzkim, dolnośląskim,
- przewaga super- i hipermarketów z kapitałem zagranicznym.

Rok 2000 był drugim w ostatnich pięciu latach, w którym w Polsce zmniejszyła się liczebność sklepów ogółem w kraju. Spadek dotyczył głównie małych sklepów. Są to zjawiska obserwowane wcześniej w krajach Unii Europejskiej, gdzie rozwój sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych doprowadził do „wypadania” z rynku małych jednostek handlowych. W Polsce jednak nie powinno się tego zjawiska traktować wyłącznie w kategoriach zagrożeń. Obecność super- i hipermarketów wnosi postęp technologiczny do naszego silnie rozdrobnionego handlu, a – poprzez oferowanie nowego, wyższego poziomu usługi handlowej – zaostrza konkurencję na rynku i zmusza dominujące małe firmy do poszukiwania możliwości podniesienia swojej atrakcyjności zarówno dla konsumenta, jak i producentów.

Przejawem korzystnych zmian jakościowych w handlu detalicznym w Polsce (wywołanych powstawaniem super- i hipermarketów należących do zagranicznych sieci handlowych) jest wzrost średniej powierzchni sprzedażowej sklepów do 63 m² wobec 46,5 m² w 1995 roku, przy czym nadal jest ona stosunkowo niska. Średnia powierzchnia sprzedażowa sklepów na 1000 mieszkańców wynosi prawie 700 m² (w 1995 roku było to około 500 m²), podczas gdy w Europie Zachodniej przekracza 1000-1200 m².

Zdaniem ekspertów można oczekiwać, że zjawisko globalizacji handlu sprzyjające pożądanym procesom koncentracji organizacyjno-technicznej przyjmie w Polsce w najbliższych latach nowy jakościowy wymiar. Prawdopodobnie zmniejszy się tempo uruchamiania największych obiektów handlowych mających powyżej 2500 m² sali sprzedażowej, a wzrastać będzie liczba mniejszych supermarketów lokalizowanych w średniej wielkości miastach. Dotychczas bowiem wielkopowierzchniowe obiekty handlowe skoncentrowane były w 8 aglo-

meracjach (Warszawa, Łódź, Poznań, Kraków, Szczecin, Trójmiasto, Wrocław, Katowice).

Tablica 2

Supermarkety i hipermarkety według województw w 2000 roku

Województwa	Supermarkety [*]					Hipermarkety ^{***}				
	liczba	krajo- wa ^{**}	zagra- niczna	mie- szana	przeciętna powierz- chnia sprzeda- żowa w m ²	liczba	krajo- wa ^{**}	zagra- niczna	mie- szana	przeciętna powierz- chnia sprzeda- żowa w m ²
Ogółem kraj	1602	884	709	9	667,1	99	33	62	4	6601,5
Dolnośląskie	128	61	63	4	654,6	8	2	6		8053,9
Kujawsko- -Pomorskie	85	52	33		665,0	5	4	1		5005,0
Lubelskie	81	55	26		648,2	4	4			3800,0
Lubuskie	63	34	29		744,0	-	-	-	-	-
Łódzkie	132	77	55		609,2	12	3	9		7145,7
Małopolskie	103	60	43		706,0	11	2	6	3	6004,6
Mazowieckie	155	106	48	1	725,2	17	3	13	1	7592,2
Opolskie	68	47	21		644,9	1	1			2825,0
Podkarpackie	85	44	41		751,6	2	1	1		2762,5
Podlaskie	58	42	16		611,2	3	2	1		6429,7
Pomorskie	76	27	49		597,4	8	3	5		6717,8
Śląskie	233	80	150	3	654,1	13	3	10		7891,7
Świętokrzyskie	41	19	22		639,7	2		1		7844,0
Warmińsko- -Mazurskie	67	46	20	1	614,6	2	1	1		3975,5
Wielkopolskie	138	83	55		737,5	9	3	6		5826,7
Zachodnio- pomorskie	89	51	38		598,5	3	1	2		5271,7

* Według klasyfikacji GUS supermarket jest sklepem samoobsługowym od 400 do 2499 m² powierzchni sprzedażowej, z asortymentem artykułów żywnościowych oraz artykułami nieżywnościowymi częstego zakupu.

** Własność prywatna krajowa plus sektor publiczny

*** Według klasyfikacji GUS hipermarket jest sklepem samoobsługowym od 2500 m² powierzchni sprzedażowej z szerokim i pogłębionym asortymentem artykułów żywnościowych i nieżywnościowych, zwykle dysponującym parkingiem samochodowym.

Źródło: dane GUS

Zagrożenia wynikające z dynamicznego rozwoju zagranicznych sieci handlowych

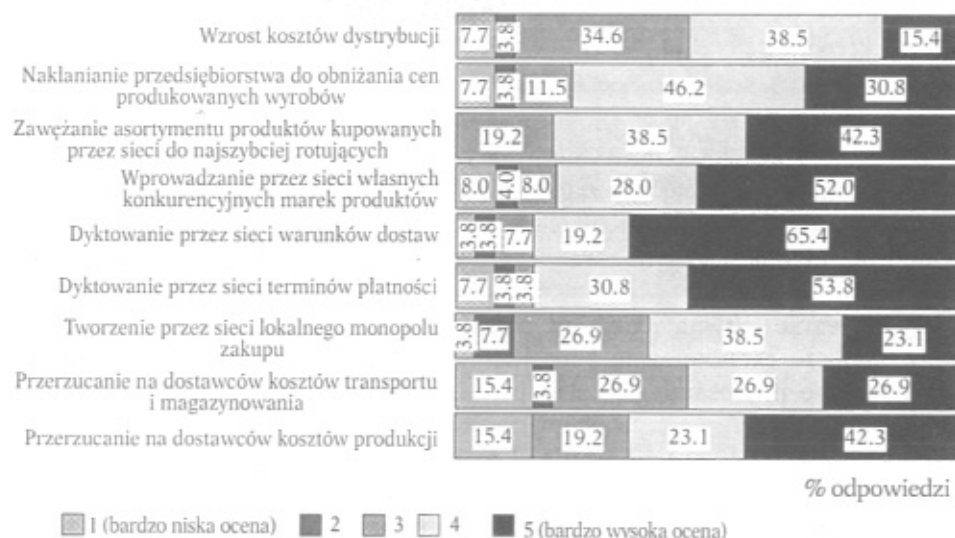
Rozwój wielkopowierzchniowych obiektów handlowych niesie – obok pozytywnych skutków – również zagrożenia, szczególnie dla małych, słabych firm handlowych. Sieci zagraniczne dysponują dużymi zasobami kapitałowymi, dającymi możliwości dynamicznego inwestowania w nowoczesne obiekty handlowe. Mają też duże doświadczenie w wyborze skutecznych strategii kon-

kurowania. Tymczasem małe rodzime firmy mają bardzo ograniczone własne środki na rozwój, a także ograniczone możliwości w dostępie do zewnętrznych źródeł kapitału ze względu m.in. na niekorzystne oprocentowanie kredytów, a także brak bazy gwarancyjnej wobec potencjalnych pożyczkodawców. Sytuację pogarsza brak umiejętności stosowania odpowiednich strategii rozwojowych, a również niechęć małych firm do współdziałania (integrowania się), co mogłoby wzmocnić ich pozycję.

Zagraniczne sieci handlowe są trudnym partnerem handlowym. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji w 2001 roku, ponad 80% przedsiębiorstw produkcyjnych oceniło, że współpraca z zagranicznymi sieciami przyjmuje często formę jednostronnie stawianych warunków, a nawet wymuszania różnego rodzaju opłat przez sieci. Za zagrożenie dla swojej pozycji producenci uznali (rys. 2):

- dyktowanie przez sieci warunków dostaw;
- dyktowanie terminów płatności;
- zawężanie asortymentu produktów kupowanych przez sieci zagraniczne do najszybciej rotujących;
- przerzucanie na dostawców kosztów promocji towarów;
- wprowadzanie przez sieci własnych konkurencyjnych marek produktów.

Rys. 2. Ocena zagrożeń wynikających ze współpracy z zagranicznymi sieciami handlowymi

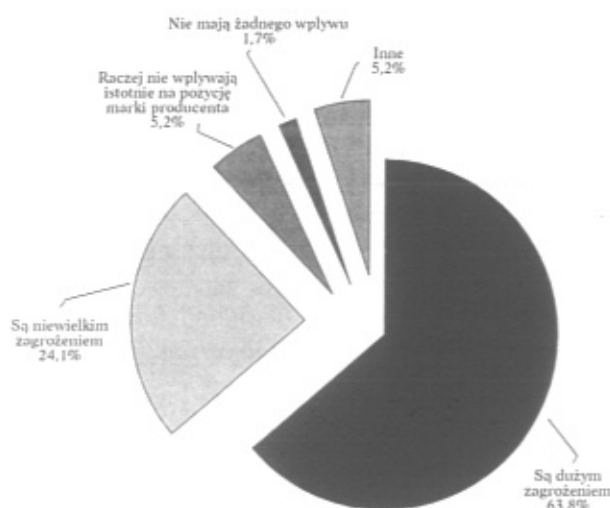


Źródło: badanie IRWiK z 2001 r.

Marki handlowe rozwijane głównie przez zagraniczne sieci, zajęły w ciągu 3-4 lat kilku- lub nawet kilkunastoprocentowy udział w rynku niektórych

kategorii produktów (np. soków). Są one postrzegane jako zagrożenie nawet dla kluczowych marek na rynku, szczególnie produktów częstego zakupu (rys. 3). Ofensywa marek pośredników jest już tak skuteczna, że w efekcie zmniejsza lojalność wobec znanych marek producentów, zmuszając ich do obniżania cen oraz wzmacniania wsparcia promocyjnego [Kłosewicz, Słomińska, 2000].

Rys. 3. Ocena wpływu marek produktów tworzonych przez sieci handlowe na marki producenta



Zródło: badanie IRWiK z 2001 r.

Wzrost liczby marek dystrybutorów i ich udziału w rynku jest niewątpliwie symptomem rosnącej siły zagranicznych sieci (marek handlowych należących do krajowych sieci jest niewiele), ale także rosnących trudności w kreowaniu marek i skutecznym zarządzaniu nimi przez producentów, szczególnie małe firmy.

Dynamicznie rozwijające się na polskim rynku zagraniczne sieci handlowe i coraz słabsze ekonomicznie i marketingowo małe krajowe firmy handlowe, zaniepokojone procesami globalizacji rodzą dylematy dla polityki handlowej, czy [Misiąg, 2001]:

- podejmować próby regulowania ekspansji zagranicznych sieci handlowych, tym samym spowalniając przemiany jakościowe w handlu polskim i pozbawiać polskich produktów nowoczesnych kanałów dystrybucji. Nie mogą to być działania sprzeczne z regułami i przepisami obowiązującymi w krajach Unii Europejskiej;
- przyjąć propozycje wspierania małych i średnich przedsiębiorstw handlowych w postaci różnego typu ulg inwestycyjnych, preferencyjnych kredytów, gwarancji kredytowych, co jednak w obecnej sytuacji gospodarczej kraju może okazać się trudne do realizacji. Stąd też niewielki – jak dotychczas

– zakres realizacji tych postulatów. Podjęte działania nie mogą tworzyć nierównych szans rozwojowych poszczególnych grup przedsiębiorstw handlowych (np. zagranicznych sieci krajowych małych i średnich przedsiębiorstw).

W tej sytuacji korzystnym rozwiązaniem wydają się być te działania, które perspektywnie doprowadzać będą do jakościowych przemian w handlu rodzimym i równocześnie wzmacniać będą konkurencyjność najsilniejszych firm krajowych.

Kierunki wzmacniania konkurencyjności krajowych firm handlowych

Możliwe są tu różne kierunki działania.

1. Zaprzestanie przez rodzime firmy naśladownictwa zagranicznych sieci handlowych i podjęcie poszukiwania czynników przewagi w: oryginalnych strategiach rozwoju, wykorzystujących atuty lokalizacji sklepu, zaspokajania potrzeb stałych lokalnych klientów, specjalizacji, szczególnie w zaspokajaniu potrzeb ściśle zdefiniowanych grup klientów (np. rozwój sklepów convenient stores, nastawionych na zaspokajanie potrzeb ludzi nie mających dużo czasu na zakupy, ale ceniących dużą dostępność usługi i jej wysoki poziom oraz akceptujących wyższe ceny) itp.

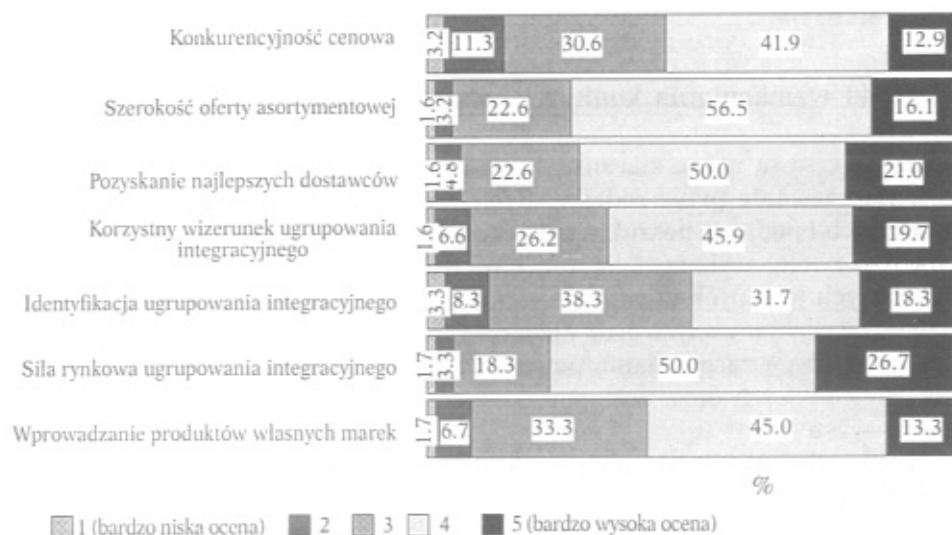
2. Zdecydowane wzmocnienie procesów integracyjnych wśród rodzimych handlowców. Dotychczasowy przebieg integracji tylko nieznacznie zmienia bardzo rozdrobnioną strukturę krajowych przedsiębiorstw handlowych, chociaż coraz silniej oddziałują czynniki sprzyjające procesom integracji, m.in. rosnące zagrożenie konkurencyjne ze strony zagranicznych sieci detalicznych, narastająca niechęć producentów do współpracy z liczną grupą małych przedsiębiorstw handlowych, rozwój technik informatycznych. Trzeba wzmocnić wśród rodzimych handlowców świadomość, że procesy integracji to nie tylko rodzaj obrony przed zagranicznymi sieciami, ale konieczna i skuteczna strategia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Z badań wynika, że wśród ciągle nielicznych firm, które dostrzegają potrzebę konsolidacji, procesy integracji uznawane są jako możliwość zwiększenia siły rynkowej ugrupowania i podjęcia współpracy z najlepszymi dostawcami, a także poszerzenia oferty asortymentowej (rys. 4) [Koncentracja, 2000].

Najbardziej popularne formy integracji przedsiębiorstw detalicznych to dobrowolne grupy zakupowe – stowarzyszenia, zrzeszenia, centra zakupów. Po początkowym okresie koncentrowania się na organizowaniu wspólnych zakupów, obecnie rozszerzają one obszar współdziałania (promocje, działania z zakresu public relations, wspólne inwestycje). Przyjmują także postać związków kapitałowych.

Nową jakość procesów integracji w detalu wnoszą przedsiębiorstwa hurtowe organizujące łańcuchy sklepów o podobnym: asortymencie, powierzchni, standardzie oraz jednolitym wyposażeniu i poziomie usług. Blisko 40% ankietowanych przedsiębiorstw wskazuje na sieci detalistów organizowane przez

przedsiębiorstwa hurtowe jako formę współdziałania krajowych przedsiębiorstw handlowych, przynoszącą największe korzystne zmiany w kanałach dystrybucji [Dystrybucja jako, 2001, s. 171].

Rys. 4. Ocena wpływu integracji na wzmocnienie pozycji firm krajowych wobec sieci zagranicznych w wybranych obszarach konkurencji



Źródło: badanie własne z 2001 r.

W ostatnich dwóch latach w poszczególnych zgrupowaniach integracyjnych trwają intensywne prace zmierzające do podniesienia efektywności działania, takie jak: sprecyzowanie zasad i kryteriów przyjmowania nowych członków, doskonalenie struktur organizacyjnych zgrupowania, wprowadzanie systemów zarządzania firmą opartych na nowych technikach informatycznych. Jednak wiele jest jeszcze czynników stanowiących obecnie i w perspektywie 2003 roku barierę rozwoju procesów integracji. Należą do nich (rys. 5): trudności w znalezieniu partnera, brak przekonania o korzyściach wynikających ze współdziałania oraz obawa przed utratą niezależności.

Dlatego konieczna jest intensywna działalność edukacyjno-szkoleniowa i popularyzacja sprawdzonych, efektywnych rozwiązań (np. Sieć Delko SA, Sieć Konkret, Konsorcjum Firm Dystrybucyjnych SA, ProLogistyka SA).

Systemy franchisingu w handlu, będące nowoczesną formą integracji przedsiębiorstw, w Polsce rozwijają się głównie za sprawą zagranicznych firm. Z krajowych przedsiębiorstw znacząco zapisały się przede wszystkim dwa: Przedsiębiorstwo Handlowe Rabat posiadające 59 jednostek działających na zasadzie franchisingu (z ogólnej liczby 400 należących do przedsiębiorstwa)

oraz Polbita Sp. z o.o., która uruchomiła na początku 2000 roku największą sieć franchisingową sklepów drogeryjnych w Polsce, liczącą 150 jednostek działających pod logo Drogerie Natura [Pokorska, 2000].

Rys. 5. Czynniki stanowiące obecnie i w perspektywie 2003 roku istotną barierę w rozwoju procesów integracji przedsiębiorstw handlowych



Źródło: badanie własne z 2001 r.

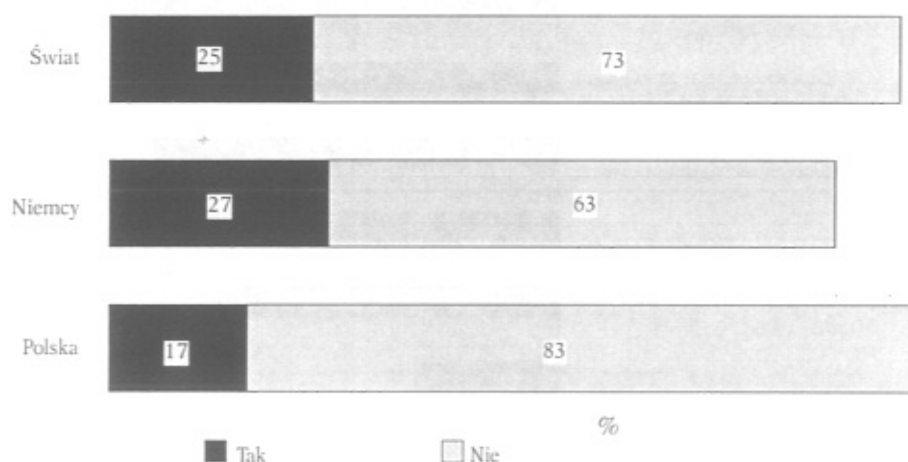
W porównaniu z rynkiem europejskim liczba handlowych systemów franchisingu w handlu w Polsce (46 systemów) kształtuje się na bardzo niskim poziomie.

3. Wspieranie zastosowania technologii informatycznych, zwłaszcza Internetu, szczególnie w grupie małych i średnich przedsiębiorstw. Jest to bowiem czynnik, który zrewolucjonizuje sposoby prowadzenia biznesu, dając małym firmom handlowym zupełnie nowe możliwości odnoszenia sukcesu rynkowego. Małe przedsiębiorstwa stosujące nowoczesne technologie informatyczne mogą być wówczas włączane w nowoczesne zintegrowane łańcuchy logistyczne, dające przewagę rynkową uczestnikom rynku, które je tworzą. Przyłączenie małej firmy handlowej do funkcjonujących wirtualnych rynków pozwoli jej nawiązać nowe kontakty biznesowe, a niekiedy znacznie rozszerzać rynki zbytu, komunikację z rynkiem itp., nie ponosząc zbyt dużych nakładów. Współpraca małych firm handlowych w kanałach wirtualnych nie naraża ich też na ryzyko utraty niezależności na rzecz silniejszego partnera handlowego, co zdarza się w tradycyjnych kanałach rynkowych.

Sprzedaż internetowa obecnie nie należy jeszcze do obszarów szczególnie dynamicznie rozwijających się zarówno w Polsce, jak i w Europie, co wynika z niewielkiej znajomości tematu, a przez to obaw przed przystąpieniem do

elektronicznego handlu. Istotnym ograniczeniem rozwoju tej formy sprzedaży jest – szczególnie w Polsce – niski poziom dostępu gospodarstw domowych do Internetu (rys. 6). Ekspertci jednak oceniają, że sukces sprzedaży internetowej zależy od rozpowszechniania tej formy sprzedaży wśród handlowców i konsumentów.

Rys. 6. Gospodarstwa domowe z dostępem do Internetu



Źródło: Memrb Custom Resaearch Worldwide

4. Prowadzenie rozsądnej, lokalnej polityki lokalizacyjnej wobec zagranicznych sieci handlowych, np. [Misiąg, 2001, s. 10]:

- tworzenie – wzorem niektórych krajów gospodarki rynkowej – stref ochronnych, poprzez eliminowanie lub ograniczanie dostępu wielkopowierzchniowych obiektów do terenów wysokiej koncentracji małych sklepów;
- wyraźne „odsunięcie” lokalizacji super- i hipermarketów od rejonów działania tradycyjnej sieci handlowej (centrum miast i dzielnic, osiedla mieszkaniowe);
- określenie w planach przestrzennego zagospodarowania przyszłej lokalizacji wielkopowierzchniowych obiektów handlowych. Dałoby to małym firmom możliwość odpowiednio wcześniejszego przygotowania się do konkurencji lub też poszukiwania rozwiązań, aby nie dochodziło do bezpośredniej konfrontacji z silniejszym partnerem.

Dużą rolę w przystosowaniu małych i średnich przedsiębiorstw handlowych do zaostrzającej się na rynku konkurencji mogą i powinny spełniać – poza rządem – samorządy gospodarcze i terytorialne [Kłosiewicz, Słomińska, 1998]. O ile głównym zadaniem rządu powinno być kształtowanie warunków do tworzenia i pełnego wykorzystania potencjału rozwojowego sektora małych i średnich przedsiębiorstw oraz „czuwanie” nad przestrzeganiem wymogów

uczciwej konkurencji (np. zakaz sprzedaży ze stratą, nadmiernego wydłużania terminów płatności), to od samorządów trzeba oczekiwać instrumentów bezpośrednio wspierających działalność małych przedsiębiorstw, choć nie są to zadania łatwe w obecnej sytuacji gospodarczej kraju. Może to być m.in. rozsądna polityka rozwojowa super- i hipermarketów na lokalnych rynkach, wspomaganie inicjatyw integracyjnych handlu rodzimego, wspieranie działań szkoleniowych i promocyjnych na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw. Działania samorządów terytorialnych powinny być wspierane przez samorząd gospodarczy. Wiąże się to jednak z potrzebą rozstrzygnięć zarówno formalnoprawnych, jak organizacyjnych i świadomościowych.

Bibliografia

- Analiza sytuacji w sferze handlu wewnętrznego ze szczególnym uwzględnieniem problemów koncentracji i współpracy producentów i dystrybutorów.* Ekspertyza wykonana przez zespół pracowników IRWiK na zlecenie Ministerstwa Gospodarki, [2001], Warszawa.
- Buyer Power and its Impact on Competition in the Food Distribution Sector of the European Union. Final Report, The European Commission – Dobson Consulting, May [1999].*
- Dystrybucja jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw na przełomie wieków XX i XXI,* praca zbiorowa pod kierownictwem naukowym M. Strużyckiego, [2001], IRWiK, Warszawa.
- Kłosiewicz U., Słomińska B., [2000], *Marki producenta i marki handlowe jako narzędzie konkurencji,* IRWiK, Warszawa.
- Kłosiewicz U., Słomińska B., [1998], *Rola samorządu terytorialnego w kształtowaniu sieci handlowej,* IRWiK, Warszawa.
- Koncentracja w handlu a współpraca producentów i dystrybutorów,* praca zbiorowa pod redakcją naukową M. Strużyckiego, [2000], IRWiK, Warszawa.
- Misiąg F., [2001], *Kontrowersje wokół zagranicznych sieci handlowych,* „Handel Wewnętrzny” 2001, nr 3.
- Pokorska B., [2000], *Franchising w Polsce. Stan i kierunki rozwoju,* IRWiK, Warszawa.
- Polska 2001. *Raport o stanie handlu wewnętrznego,* [2001], Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.