

Edward MALESZYK\*

## Sieci zagraniczne jako element koncentracji handlu w Polsce<sup>1</sup>

*Badania nad rolą zagranicznych sieci handlowych w procesach przekształceń i modernizacji handlu w Polsce wskazują na coraz większy wpływ tych sieci na przebieg procesów koncentracji handlu. W artykule skupiono uwagę na dwóch jej istotnych aspektach: koncentracji kapitałowej i organizacyjnej. Przez koncentrację kapitałową rozumie się kumulowanie zasobów materialno-technicznych, ludzkich i finansowych wśród największych przedsiębiorstw lub grup przedsiębiorstw, zaś organizacyjną – skupienie funkcji zarządczych i marketingowych w grupie współpracujących ze sobą przedsiębiorstw i wykonywanie tych funkcji centralnie przez integratora grupy.*

Przedmiot rozważań ograniczono do procesów koncentracji w handlu detalicznym. Przejawiają się one bowiem rozwojem sieci filialnych przedsiębiorstw wielozakładowych i koncernów, handlu wielkopowierzchniowego oraz sieci zintegrowanych, czyli różnych ugrupowań i związków organizacyjnych integrujących przedsiębiorstwa ze względu na wspólnotę celów i zadań. W odniesieniu do związków zintegrowanych analizę zawężono do detalicznych zrzeseń zakupów i detalicznych grup zakupowych (integrujących detalistów z hurtownikami).

Do analizy procesów koncentracji kapitałowej zastosowano zestaw mierników i wyznaczników tej koncentracji w postaci: obrotów i udziałów rynkowych, zasobów kadrowych, sieci handlowej, kosztów i wyników finansowych największych przedsiębiorstw (koncernów) z sieciami filialnymi. Uwzględniono przy tym skalę inwestowania jako czynnika wzrostu zasobów przedsiębiorstw.

Natomiast w odniesieniu do procesów koncentracji organizacyjnej zbadano rodzaje i charakter koncentracji funkcji zarządczych i marketingowych zintegrowanych grup przedsiębiorstw. Dokonano oceny skuteczności tych funkcji poprzez pryzmat realizowanych przez integratora zadań i podejmowanych działań, osiąganych korzyści z dotychczasowych działań, uwzględniając przy tym pojawiające się trudności.

Badaniami objęto również rozwój sklepów wielkopowierzchniowych, jako przejaw koncentracji organizacyjno-technicznej na szczeblu detalu. Poddano je analizie zarówno w ramach sieci filialnych, jak i zintegrowanych.

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

<sup>1</sup> Artykuł stanowi syntezę wyników badań zawartych w opracowaniu autora pt. *Sieci handlowe z kapitałem zagranicznym jako element koncentracji handlu*, Warszawa 1999, IRWiK (masywny powielony).

W badaniach empirycznych oprócz analizy materiałów statystycznych GUS wykorzystano również wyniki z przeprowadzonego w III kwartale 1999 r. wywiadu skategoryzowanego i pilotowanej ankiety. Badaniami tymi objęto menedżerów celowo dobranej grupy 16 znaczących sieci zagranicznych (Auchan, Billa, Carrefour, Edeka, Globi, Minimal, TTW Dom i Ogród, Adidas, Texaco, Agencja Handlowa „Sam”, Bressepol) i 12 znaczących sieci zintegrowanych z kapitałem krajowym (CBZ, Chata Polska, Delko, Lewiatan Detal, Rabat w Bielsku-Białej i Katowicach, Sklepy Familijne, Dolnośląska, Galicyjska i Mazowiecka Agencje Handlowe „Społem”, stowarzyszenia kupieckie Arena i Orbita).

### Sieci zagraniczne na tle ogólnych tendencji koncentracji w handlu

W 1998 r. zwiększyła się liczba zarówno przedsiębiorstw własności zagranicznej i mieszanej (o 42%), jak i – sieci sklepów tegoż sektora (o 11,1%) i ich powierzchni sprzedażowej (o 74,2%) w porównaniu z 1997 rokiem. W konsekwencji tych zmian spółki zagraniczne i mieszane skupiały w końcu 1998 r. 3027 sklepów (tj. 0,67% ogólnej ich liczby) o łącznej powierzchni sprzedażowej 1,2 mln m<sup>2</sup> (4,8% powierzchni w skali kraju) i realizowały w 1998 r. – 8,3% sprzedaży detalicznej ogółem w Polsce. W handlu detalicznym działalność prowadziło 402 spółki własności zagranicznej i kolejne 47 – mieszanej, czyli łącznie 449 spółek o liczbie pracujących ponad 5 osób.

Analiza procesów koncentracji w handlu artykułami konsumpcyjnymi wymagała wyodrębnienia z ogółu podmiotów handlowych przedsiębiorstw największych, do których zakwalifikowano przedsiębiorstwa o zrealizowanych w 1998 r. obrotach od 50 do 99 mln zł i od 100 mln zł wzwyż. Wyodrębnione w ten sposób 242 przedsiębiorstwa skupiały 19,6% sprzedaży detalicznej w kraju, w tym 104 o obrotach od 100 mln zł – 15,9%. Znajdujące się w tej grupie 60 spółek własności zagranicznej miało większy udział w sprzedaży wśród przedsiębiorstw o obrotach od 100 mln zł (42,8%) niż – o obrotach od 50 do 99 mln zł (15%). Przytoczone wskaźniki świadczą o zbyt niskim poziomie koncentracji na rynku wewnętrznym oraz o tym, że na tę koncentrację duży wpływ wywierają spółki zagraniczne.

O niewielkim stopniu zaawansowania procesów koncentracji świadczy również lista rankingowa 60 największych przedsiębiorstw detalicznych i ich grup w Polsce w 1998 r., specjalnie przygotowana do potrzeb opracowania. Przedsiębiorstwa i grupy przedsiębiorstw znajdujące się na tej liście realizując łącznie 30,9 mld zł obrotów (od 92 mln zł do 6,5 mld zł) skupiały zaledwie 12,3% rynku detalicznego artykułów konsumpcyjnych w Polsce. Dziesięć największych firm, w większości z kapitałem zagranicznym (o obrotach od 776 mln zł do 6,5 mld zł), o łącznej wartości sprzedaży 18,0 mld zł (czyli ponad połowa obrotów firm objętych listą rankingową) miało 7,2% rynku detalicznego. Należą do nich (w kolejności według poziomu obrotów) tylko dwie spółki z kapitałem krajowym, tj. CPN SA i Ruch SA; pozostałe zaś z kapitałem zagranicznym: koncern niemiecki Metro AG ze spółkami Real, Praktiker

i Tip Discount, koncern portugalski Jeronimo Martins Dystrybucja, spółka niemiecka Hit Centrala Usługowa, norweska Statoil, spółki z kapitałem francuskim – Géant (należąca do grupy Casino) i Auchan, spółki należące do koncernu niemieckiego Tengelmann – Plus Discount i Obi Centrala Systemowa Superhobby, a także paliwowa spółka brytyjsko-holenderska Shell.

Dla porównania, obroty największych przedsiębiorstw detalicznych w Wielkiej Brytanii, ale o zdecydowanie wyższym przedziale wielkości przedsiębiorstw (o obrotach od 500 mln funtów szterlingów) stanowiły w 1994 r. 46,7% rynku detalicznego; we Francji w 1991 r. (od 500 mln franków francuskich) – 32,6%; w Belgii w 1994 r. (od 1 mld franków belgijskich) – 27,1%. Natomiast 10 największych grup detalistów w Szwajcarii w 1991 r. skupiały 32,9% rynku detalicznego. Nawet przy bardzo rozdrobnionej strukturze handlu we Włoszech, udział rynkowy 9 największych grup przedsiębiorstw detalicznych w tym kraju w 1993 r. wynosił 11,7%<sup>2</sup>.

W przekroju rynków branżowych udział największych przedsiębiorstw handlowych, a w tym największych spółek zagranicznych jest zróżnicowany. Zdecydowanie przeważający udział mają: zaledwie 11 spółek w sprzedaży detalicznej przedsiębiorstw o obrotach od 100 mln zł na rynku żywnościowym, alkoholi i wyrobów tytoniowych (65,3%) oraz wyłączny (tj. 100%) na rynku kosmetyczno-toaletowym.

Wyniki analizy koncentracji sprzedaży w dużych przedsiębiorstwach w przekroju wojewódzkim wykazują natomiast, że najwyższą koncentracją „odznaczają” się województwa wysoko zurbanizowane i uprzemysłowione. Należą do nich: mazowieckie (gdzie udział przedsiębiorstw o obrotach ponad 50 mln zł w ogólnej sprzedaży detalicznej podmiotów o liczbie pracujących ponad 5 osób województwa wynosi 71,9%), śląskie (42%), zachodniopomorskie (29,3%), małopolskie (29%), wielkopolskie (28%), świętokrzyskie (22,3%) i pomorskie (20,4%). W największych miastach wymienionych województw obserwuje się wzmoczoną ekspansję spółek zagranicznych z sieciami handlowymi.

Analiza koncentracji kapitału rzeczowego (sieci handlowej) i ludzkiego ujawniła przy tym, że spółki zagraniczne najwyższe omawiane zasoby skupiają na rynku kosmetyczno-toaletowym i żywnościowym, zasoby kadrowe na rynku mebli i sprzętu oświetleniowego – w relacji do zasobów ogółu największych przedsiębiorstw handlowych (o obrotach od 50 mln zł wzwyż).

Generalnie można stwierdzić, że blisko 40% – udział spółek w liczbie pracujących i 50% – udział w powierzchni sprzedażowej ogółu przedsiębiorstw dużych (o obrotach od 50 mln zł), potwierdza istotny wpływ tych spółek na procesy koncentracji kapitału rzeczowego i ludzkiego w handlu detalicznym.

O relatywnie większej koncentracji kapitału rzeczowego i ludzkiego w spółkach zagranicznych świadczą ponadto dane porównawcze, przedstawiające przeciętne zasoby kadrowe i sieciowe przypadające na 1 przedsiębiorstwo duże (o obrotach od 50 mln zł), zawarte w tablicy 1.

<sup>2</sup> dane Eurostat zawarte w Retail Trade in the Economic Area including Switzerland. Country reports. Amsterdam 1996 r.

Tabl. 1

Zasoby kadrowe i sieciowe przypadające na-1 przedsiębiorstwo handlowe o obrotach powyżej 50 mln zł w 1998 r. (w przekroju rynków branżowych)

Branża	ogółem			w tym własności zagranicznej		
	liczba pracujących w sklepach	powierzchnia sprzedażowa sklepów w tys. m <sup>2</sup>	powierzchnia magazynów handlowych zamkniętych w tys. m <sup>2</sup>	liczba pracujących w sklepach	powierzchnia sprzedażowa sklepów w tys. m <sup>2</sup>	powierzchnia magazynów handlowych zamkniętych w tys. m <sup>2</sup>
Zywność, napoje alkoholowe i bezalkoholowe, wyroby tytoniowe	531	9,9	13,2	1082	22,9	16,0
Odzież i artykuły włókiennicze	207	5,1	2,8	142	2,7	-
Meble i sprzęt oświetleniowy	222	16,1	-	711	40,4	-
Artykuły radiowo-telewizyjne i sprzęt gospodarstwa domowego	221	7,4	13,2	-	-	-
Pojazdy mechaniczne	19	0,8	1,3	9	0,5	2,1
Paliwa	464	6,0	4,9	310	0,06	0,4
Ogółem kraj	229	6,0	16,9	475	12,0	14,8

1/ dane dotyczą 242 przedsiębiorstw, w tym 60 – własności zagranicznej

Źródło: dane GUS i obliczenia własne

Na rynku wewnętrznym w Polsce wciąż zdecydowanie przeważają przedsiębiorstwa jednozakładowe, przy czym połowa podmiotów handlowych prowadzi działalność bez sklepów, a z pozostałej części aż 98,8% dysponuje 1-2 sklepami. Przedsiębiorstwa z sieciami handlowymi (z co najmniej 10 sklepami) stanowiły w 1998 r. zaledwie 0,12% ogółu podmiotów detalicznych. Ta grupa 1005 podmiotów użytkując 17,1 tys. sklepów o łącznej powierzchni sprzedażowej 2,2 mln m<sup>2</sup> skupiała w 1998 r. 3,8% ogólnej liczby i 8,8% powierzchni sprzedażowej sklepów w kraju. Spółki zagraniczne z sieciami stanowiły 2,4% liczby tej grupy przedsiębiorstw, skupiając jednocześnie 22% jej powierzchni sprzedażowej.

O potencjale koncentracji zwłaszcza kapitałowej decyduje w znacznym stopniu kondycja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw. Dostępne dane GUS pozwoliły na porównanie ogólnej sytuacji w tym zakresie przedsiębiorstw detalicznych o obrotach od 50 mln zł wzwyż, w tym spółek zagranicznych na tle ogółu przedsiębiorstw detalicznych składających sprawozdanie finansowe (tabl. 2).

Tabl. 2

Sytuacja ekonomiczno-finansowa przedsiębiorstw handlu detalicznego o obrotach powyżej 50 mln zł w 1998 r. na tle ogółu przedsiębiorstw handlu detalicznego w Polsce<sup>1</sup>

Wyszczególnienie	ogółem	w tym spółki z kapitałem zagranicznym	o obrotach od 50 mln zł	
			ogółem	w tym spółki z kapitałem zagranicznym
Liczba przedsiębiorstw objętych badaniem	7718	699	92	34
Przychody z całokształtu działalności (w mln zł)	54069,2	9487,1	20272,5	7391,7
Koszty uzyskania przychodów (w mln zł)	53532,9	9927,4	20279,7	7803,2
Saldo wyniku finansowego (w mln zł)				
- brutto	461,0	-437,8	-82,1	-410,1
- netto	100,0	-504,5	-243,9	-442,2
Rentowność obrotu (w %)				
- brutto	0,9	-4,6	-0,4	-5,5
- netto	0,2	-5,3	-1,2	-6,0
Liczba przedsiębiorstw wykazujących zysk				
- brutto	5135	385	63	15
- netto	5066	369	61	14

<sup>1/</sup> Dotyczy przedsiębiorstw składających sprawozdania bilansowe

Źródło: dane GUS

Wyniki analizy wykazują, że zarówno cała grupa największych przedsiębiorstw, jak też spółki zagraniczne osiągają per saldo straty. Jednocześnie ponad 44% objętych badaniem spółek i 68% przedsiębiorstw detalicznych ogółem o obrotach ponad 50 mln zł wykazuje zysk brutto, a odpowiednio 41% i 66% – zysk netto.

Pogłębiona analiza (oparta na materiałach źródłowych do list rankingowych opublikowanych w 1999 r. w „Gazecie Bankowej”, „Rzeczpospolitej”, „Polityce”, „Nowym Życiu Gospodarczym”) ujawnia relatywnie wysoki poziom inwestowania w spółkach zagranicznych w porównaniu do największych przedsiębiorstw z kapitałem krajowym. I tak np. syntetyczny miernik charakteryzujący poziom tego inwestowania, czyli wskaźnik inwestowania (stosunek nakładów do przychodów ogółem), w polskich przedsiębiorstwach, które udzieliły informacji, wynosił w 1998 r. od 0,73% do 6,98%, zaś w spółkach zagranicznych od 1,31% do 20,99%.

## Sieci zagraniczne na rynkach branżowych

Większość spółek zagranicznych z sieciami handlowymi na naszym rynku ma charakter sieci globalnych. Spośród 34 spółek i koncernów z kapitałem zagranicznym znajdujących się na omawianej wyżej liście rankingowej 60 największych detalistów w Polsce, aż 30 uczestniczy w rynkach wielu krajów europejskich i innych kontynentów. Decydujący wpływ sieci zagranicznych na procesy koncentracji handlu w Polsce zaznacza się przede wszystkim poprzez:

- polaryzację sieci zdywersyfikowanych i ich skupianie w wąskiej grupie koncernów zdobywających pozycję liderów rynkowych, np. Metro AG, Tengelmann;
- rozwój sieci masowej sprzedaży zwłaszcza form handlu wielkopowierzchniowego (hipermarkety, supermarkety, domy dyskontowe), wysokowydajnego i efektywnego w stosunku do potrzeb i preferencji konsumentów. Sieci te spełniają decydującą rolę wśród sieci zagranicznych w procesach koncentracji organizacyjno-technicznej handlu w Polsce;
- stopniowy rozwój sieci na obszarach rynku, gdzie następuje dyferencjacja potrzeb, wyodrębnianie oddzielnych grup nabywców i segmentów rynku, postępuje proces indywidualizacji obsługi, któremu towarzyszy kreowanie zróżnicowanych i innowacyjnych form handlu, w tym nowych rodzajów sieci w odkrywanych niszach rynkowych, np. samoobsługowe domy handlowe „Dom i Ogród”, sklepy „convenience”, samoobsługowe domy multimedialne.

Z punktu widzenia procesów koncentracji istotne znaczenie ma śledzenie rozwoju sieci globalnych w trzech aspektach: w koncernach o zdywersyfikowanej działalności, sieci handlu wielkopowierzchniowego oraz sieci tworzących łańcuchy sklepów o określonej specjalizacji branżowej.

Obecnie do znaczących sieci handlowych koncernów o zdywersyfikowanej działalności należą:

- sygnalizowany wyżej koncern zachodnoniemiecki Metro AG – operator – poprzez swoje spółki podporządkowane – wielkopowierzchniowych magazynów cash and carry Makro Cash and Carry Poland SA (15 magazynów – 250 tys. m<sup>2</sup> powierzchni handlowej; obroty 5,4 mld zł; 7,5 tys. pracujących osób w 1998 r.); hipermarketów Real (10 hipermarketów – 101 tys. m<sup>2</sup> powierzchni sprzedażowej; obroty 790 mln zł w 1998 r.); domów handlowych Dom i Ogród – Praktiker (6 – ok. 48 tys. m<sup>2</sup> powierzchni sprzedażowej; obroty 138 mln zł; 800 pracujących osób w 1998 r.), sklepów multimedialnych – Media Markt (6 w końcu 1999 r.), sklepów ze sprzętem komputerowym – Vobis Microcomputer (110 w 1998 r.), domów mody spółki z o.o. Adler (10 w końcu 1999 r.), centrów handlowych M1 (5 w poł. 1999 r.);
- grupa francuska Auchan, reprezentowana przez spółki Auchan Polska z siecią 4 hipermarketów i ośrodków (centrów) handlowych, Leroy Merlin z siecią 5 domów handlowych Dom i Ogród oraz polsko-francuską spółkę Robert z siecią 15 supermarketów i sklepów delikatesowych (w końcu 1999 r.);

- sygnalizowany wyżej zachodniemiecki koncern Tengelmann z siecią 83 sklepów dyskontowych żywnościowych (w końcu 1998 r.), należących do spółki Plus Discount oraz z siecią 6 domów handlowych Dom i Ogród (w końcu 1998 r.), spółki Obi Centrala Systemowa Superhobby;
- spółka EMPiK reprezentująca wraz z innymi spółkami holenderski koncern Eastbridge NV, prowadząca sieci: 6 domów handlowych i 41 Klubów Międzynarodowej Prasy i Książki, 4 salonów z zabawkami i gadżetami „Mickey and Friends”, 54 laboratoriów fotograficznych (ze sprzedażą aparatów i akcesoriów fotograficznych), 9 salonów optycznych Optyk Express.

Odrębną grupę sieci zdywersyfikowanych tworzą **stacje paliw i towarzyszące im sklepy „convenience”** („wygody”), należące do czołowych koncernów paliwowych o zasięgu europejskim i globalnym. Największe udziały w rynku detalicznym mają sieci koncernu norweskiego Statoil; brytyjsko-holenderskiego Shell (który we wrześniu 1999 r. wykupił stacje paliw i sklepy „convenience” obecnego w Polsce koncernu amerykańskiego Texaco), spółki z kapitałem niemieckim Aral; koncernu fińskiego Neste Oil i szwedzkiego Preem Petroleum AG (reprezentowanego w Polsce przez spółkę Preem Polska).

Największymi zaś sieciami stacji benzynowych i sklepów „convenience” w Polsce dysponują obecnie spółki: Shell, Statoil i British Petroleum. One właśnie przewidują dalszy dynamiczny rozwój tych sieci, aby osiągnąć ich stan docelowo w granicach 150-200.

Na rynku artykułów żywnościowych, napojów alkoholowych i bezalkoholowych oraz wyrobów tytoniowych działalność prowadzą 24 znaczące sieci zagraniczne, w tym 20 o charakterze międzynarodowym i globalnym, w większości jako sieci filialne koncernów międzynarodowych, trzy systemy franchisingowe (Costcutter, Rema 1000 i Spar) oraz dwa zrzeszenia detalistów (E. Leclerc Pergranso, Intermarche). Pozostałe cztery łańcuchy sklepowe należą do spółek polsko-zagranicznych typu joint ventures (Alti, ETC Jahr Verlag, Frapo – Dystrybucja, „Społem” Zatoka).

Spośród 24 omawianych łańcuchów sieci zagranicznych 18 znajduje się na liście rankingowej największych detalistów. Zrealizowały one w 1998 r. obroty w wysokości około 10 mld zł, co stanowiło 8,3% sprzedaży detalicznej artykułów żywnościowych, napojów alkoholowych i bezalkoholowych oraz wyrobów tytoniowych w Polsce. Największe udziały tego rynku detalicznego miały w 1998 r.:

- koncern portugalski Jeronimo Martins z ogólnokrajową siecią sklepów dyskontowych Biedronka i hipermarketów Jumbo (1,04%);
- koncern niemiecki Metro również z podobnymi sieciami Tip i Real na terenie całego kraju (1,02%);
- spółka z kapitałem niemieckim Hit z hipermarketami o tej samej nazwie, usytuowanymi w największych miastach Polski (0,99%);
- spółki z kapitałem francuskim z sieciami hipermarketów: Geant (Casino) – 0,78%, Auchan – 0,62%, Carrefour – 0,56%);

- koncern niemiecki Tengelmann z siecią sklepów dyskontowych Plus na terenie całego kraju (0,62%);
- filia koncernu holenderskiego Ahold Polska Sp. z o.o. z sieciami supermarketów Max i sklepów dyskontowych Sesam na terenie Polski Południowej (0,54%).

Do tego grona zalicza się również spółki: Billa i Minimal (z ogólnokrajowymi sieciami supermarketów i hipermarketów) należące do koncernu niemieckiego Rewe; z kapitałem francuskim Leclerc (hipermarkety), belgijskim Globi (supermarkety dyskontowe), norweskim Rema 1000 (sklepy dyskontowe funkcjonujące według zasad franchisingu), brytyjskim Tesco-Savia (hipermarkety, sklepy dyskontowe), duńskim Netto (sklepy dyskontowe), niemieckim Edeka (hipermarkety, supermarkety i sklepy dyskontowe) oraz francuskim Intermarche (sklepy dyskontowe), które w 1998 roku miały 2,0% rynku detalicznego żywności, napojów i wyrobów tytoniowych w Polsce.

Spółki z kapitałem zagranicznym są prawie wyłącznymi operatorami hipermarketów w Polsce (50 hipermarketów w końcu 1998 r. spośród ogółu 54 występujących w Polsce), skupiając 99% sprzedaży realizowanej w hipermarketach ogółem. Ponadto spółki te skupiają według szacunków 1/3 liczby supermarketów ogółem w kraju i większość sklepów dyskontowych. Największą dynamiką rozwoju charakteryzują się zagraniczne sieci hipermarketów oraz łańcuchy sklepów dyskontowych, co wynika zarówno z dotychczasowego przebiegu tempa uruchamiania tych sklepów, jak i deklarowanych przez spółki zagraniczne planów rozwojowych.

Oprócz sklepów masowej sprzedaży spółki te kreują sieci wyspecjalizowane w niszach rynku żywnościowego, alkoholi i używek, jak np. sklepy z herbatą, kawą (Demmer's Teahouse, Whittard), z alkoholami (Allied Domecq Spirits and Hine, Seagram), z wyrobami cukierniczym (Fleury Michon).

Na rynku artykułów nieżywnościowych największymi obszarami ekspansji sieci międzynarodowych i globalnych są przede wszystkim rynki branżowe:

- z artykułami do wyposażenia i wykończenia mieszkań i do ogrodu,
- odzieżowo-obuwniczy,
- z artykułami zaspokajającymi potrzeby rekreacji, wypoczynku, rozrywki, kulturalne.

Nieco mniejszym zainteresowaniem spółek zagranicznych cieszą się natomiast sektory rynku: kosmetycznego, odzieży i sprzętu sportowo-turystycznego; nikłym zaś – sieci wielobranżowe typu domów towarowych.

Największą ekspansję sieci zagranicznych (w większości globalnych) odnotowuje się **na rynku artykułów do wnętrz mieszkalnych i ogrodu**. Do najważniejszych operatorów tych sieci, w postaci samoobsługowych domów handlowych – supersklepów Dom i Ogród, należą obecnie spółki: Praktiker (6 w końcu 1998, wzrost do 10 w końcu 1999 i 40 w końcu 2002 r.), Obi Superhobby (6 w 1998 r., wzrost do 12 w 1999 r. i 50 w 2002 r.), Castorama (3 w 1998 r., 8 w 1999 r., wzrost docelowo do 17), Leroy Merlin (2 w 1998 r., 5 w 1999 r.), TTW (3 w 1998 r., 4 w 2000 r.). Znaczną dynamikę rozwoju wykazują rów-



niez sieci zagraniczne z wyspecjalizowanymi domami handlowymi (meblowymi, ze sprzętem radiowo-telewizyjnym, gospodarstwa domowego, elektronicznym powszechnego użytku), do których należą przede wszystkim sieci Ikea Retail (6 domów meblowych w 1998 r., wzrost do 12), Elektroland należące do spółki Braborg (4 domy handlowe w 1999 r.), Euro Net (31 sklepów w połowie 1999 r.), Panasonic i Sony.

**Na rynku odzieżowo-obuwniczym** dominują sieci z modną odzieżą i obuwiem znanych marek światowych. Do znaczących operatorów zagranicznych tych sieci należy zaliczyć spółki z kapitałem niemieckim Adler, Benetton Central Europe, Reno Obuwie; spółki organizujące sieci sklepów obuwniczych But Hala (część koncernu francuskiego Andre), obuwia luksusowego Bata (z kapitałem kanadyjskim); spółki z kapitałem włoskim organizujące sieci sklepów odzieżowych Arnold Happening, Max Mara, Nico Polska, Terranova i inne spółki – operatorzy tych sklepów, jak np. Cubus (część norweskiego koncernu tekstylnego Varner Gruppen), Deni Cler (sieć franchisingowa), Royal Collection.

**W rynku artykułów zaspokajających potrzeby rekreacji, wypoczynku, rozrywki, hobby i kulturalne** uczestniczą przede wszystkim sieci spółek zagranicznych:

- omawianej wyżej EMPiK,
- Bertelsmann Distribution (księgarnie Świat Książki),
- Extrapole z salonami multimedialnymi (obejmującymi szeroki i pogłębiony asortyment książek, płyt, videokaset, artykułów papierniczych, prasy itp.),
- omawianych wyżej Media Markt i Vobis Microcomputer,
- Karen Notebook z siecią sklepów firmowych oferujących przenośne komputery osobiste,
- Hewlett Packard rozwijająca sieć sklepów ze sprzętem komputerowym, oprogramowaniem, drukarkami, fotokopiarkami,
- z artykułami fotograficznymi: Kodak oraz Fujifilm.

**Na rynku kosmetyczno-toaletowym** zaznaczają swoją obecność przede wszystkim sieci zagraniczne trzech spółek:

- Polbity z 377 drogeriami samoobsługowymi – Drogerie Natura (stan w końcu 1998 r.), tworzących łańcuch sklepów stowarzyszonych;
- Rossmanna operatora 58 drogerii samoobsługowych w kraju, który w 1998 r. miał 2,1% detalicznego rynku artykułów kosmetyczno-toaletowych w Polsce;
- Yves Rocher Polska (francuska sieć franchisingowa), która zorganizowała łańcuch 27 luksusowych perfumerii (w końcu 1998 r.).

Do znaczących zaś sieci zagranicznych **na rynku odzieży sportowo-turystycznej i sprzętu sportowego** można zakwalifikować sklepy spółek: z kapitałem niemieckim Adidas (260 sklepów w 1998 r.); Go Sport (część francuskiej firmy Go Sport); Intersport Polska (należącej do norweskiego koncernu Grevsig Asa Group) oraz z kapitałem: brytyjskim Lee Cooper, amerykańskim Levi Strauss i szwajcarskim Big Star.

Dużą dynamiką rozwoju charakteryzuje się także **specjalistyczna sieć detaliczno-hurtowa z artykułami do wyposażenia biur** amerykańskiego koncernu Retail Investment Concepts, występująca w Polsce pod nazwą Office Depot. Do września 1999 r. funkcjonowały dwie odrębne sieci tego koncernu: łańcuch sklepów Office Depot i centra zaopatrzenia biur Office Centres.

Jedynym przedsiębiorstwem zagranicznym, które podjęło inicjatywę zorganizowania w Polsce sieci własnych **domów towarowych**, jest jak dotychczas brytyjski koncern Marks and Spencer Plc. Po upływie dwóch lat od założenia przez ten koncern spółki Marks and Spencer Franchise uruchomił on w Warszawie pierwszy dom handlowy. Zamierza uruchamiać domy towarowe i handlowe w centrach największych miast w Polsce, jak w: Poznaniu, Łodzi, Wrocławiu i Krakowie.

Do niedawna funkcjonująca największa krajowa sieć 32 domów towarowych i handlowych Centrum zmieniając swój status własności (70% udziałów kupiła bowiem firma Handlowy Investment Centrum SA, z której pakiet większościowy należy do holenderskiej spółki Eastbridge N.V.) stała się siecią z kapitałem zagranicznym.

### Sieci zagraniczne a zintegrowane sieci z kapitałem krajowym

Omówione wyniki badań wykazują, że sieci zagraniczne (w większości globalne) mają przewagę nad sieciami krajowymi zarówno pod względem udziałów rynkowych, jak i zasobów kadrowych i materialno-technicznych.

Jedynie na czterech rynkach branżowych obecność swoją zaznaczają **sieci krajowe**. Należą do nich, na rynku:

- **żywnościowym**, sieć filialna wielozakładowego przedsiębiorstwa Market Pozperito SA w Poznaniu, która w 1998 r. miała 0,17% udziału w detalicznym rynku artykułów żywnościowych, alkoholi i wyrobów tytoniowych. Sieć tę tworzą (według stanu na koniec 1998 r.) 14 supermarketów Market Pozperito, 4 hipermarkety Hipo i 8 sklepów dyskontowych „Raz dwa” – o łącznej powierzchni sprzedażowej 21,4 tys. m<sup>2</sup>. Dalszy rozwój tej sieci wiąże się z wydzierżawieniem i modernizacją przejętych od PHS – Interkontakt 150 sklepów Sama. Na omawianym rynku znaczącą rolę pełnią również sieci filialne o charakterze lokalnym i subregionalnym: 11 spółdzielni spożywców „Społem” (PSS w Białymstoku, Szczecinie, Rzeszowie, Bydgoszczy, Bielsku-Białej; WSS Warszawa – Żoliborz; PSS w Poznaniu, Kielcach; WSS – Warszawa Praga Południe; PSS w Tarnowie i Mokpol w Warszawie), które dysponowały w końcu 1998 r. ponad 500 sklepami i skupiały 1,4% udziału w rynku, a także sieci (o niedużych zasobach) Krakchemii SA, Frac Delikatesy Centrum SA, Aldika. Do grona tego należy zaliczyć również sieci ogólnokrajowe przedsiębiorstw Marc Pol (65 sklepów w końcu 1998 r.), Pekpol (24 sklepy mięsne i spożywcze w końcu 1998 r.) i sieć regionalną Lider Market (15 supermarketów w Polsce Południowej – stan z września 1999 r.);

- **artykułów do wnętrz mieszkalnych i ogrodu** – ogólnokrajowe sieci: super-sklepów Nomi – Dom i Ogród (16 w końcu 1998 r., wzrost docelowo do 50) oraz sklepów z dywanami, wykładzinami i artykułami do wykończenia mieszkań spółki Komfort (100 sklepów w poł. 1999 r.);
- **paliwowym** – ogólnokrajowe sieci stacji benzynowych i towarzyszących im sklepów o charakterze „convenience” Polskiego Koncernu Naftowego (powstałego z połączenia CPN i Petrochemii Płock w maju 1999 r.). W końcu III kwartału 1999 roku sieć ta obejmowała 1951 stacji benzynowych i 1363 sklepy (co stanowi największy potencjał usługowy wśród krajowych przedsiębiorstw handlowych). Natomiast CPN w 1998 r. skupiła 57% detalicznego rynku paliw;
- **prasy, wydawnictw periodycznych i książkowych** – ogólnokrajowa sieć ok. 30 tys. kiosków i sklepów należąca do przedsiębiorstwa Ruch SA, lidera na tym rynku.

Ważnym nurtem procesów koncentracji w przedsiębiorstwach handlowych z kapitałem krajowym są rozwijające się, ostatnio coraz intensywniej, różne formy zintegrowanych sieci handlowych.

Aktualnie na terenie kraju funkcjonuje ponad 30 znaczących zintegrowanych sieci handlowych, o zróżnicowanym udziale w rynku, zasięgu działania, różnej wielkości zasobów. Najczęściej przyjmują postać grup zakupowych o statusie stowarzyszeń kupieckich lub spółek kapitałowych (akcyjnych i z ograniczoną odpowiedzialnością). Do najważniejszych należą:

- Lewiatan Detal SA o zasięgu ogólnokrajowym i wyodrębniające się z niego regionalne sieci handlowe z artykułami żywnościowymi, dysponujące centrami dystrybucyjnymi lub logistycznymi, z których znaczącą rolę spełniają obecnie Lewiatan Kujawy i Lewiatan Łódź;
- Krajowa Agencja Handlowa i dziewięć agencji regionalnych „Społem” tworzące zintegrowany system zaopatrzenia zrzeszonych w Krajowym Związku Rewizyjnym spółdzielni spożywców oraz łańcuchy sklepów Lux, sklepów dyskontowych S i spółdzielczych domów handlowych, funkcjonujące w spółdzielniach na terenie całego kraju;
- również o zasięgu ogólnokrajowym zintegrowana sieć drogerii, supermarketów i innych sklepów (głównie spożywczych) Delko SA;
- ogólnokrajowa sieć handlu artykułami żywnościowymi Centralnego Biura Zakupów Sp. z o.o. (CBZ) i związana z nim sieć spółki akcyjnej Sklepy Familijne;
- ponadregionalne i regionalne sieci handlowe: Grupa DSH, Chata Polska, Unia, Rabat, Lider (na ogół z artykułami żywnościowymi);
- stowarzyszenia detalistów o charakterze subregionalnym i lokalnym: Arena (Wrocław), Market Grosik (woj. lubuskie), Orbita (Olsztyn), Mini Europa (Warszawa), Va Bank (Elbląg), Viki (Gniezno), Tęcza (Konin).

Niektóre z wymienionych sieci zintegrowanych, tj. Chata Polska, Lewiatan, Sklepy Familijne i Centralne Biuro Zakupów, Rabat, Lider funkcjonują według zasad franchisingu lub zbliżonych do franchisingu.

Sieci zagraniczne i zintegrowane sieci handlowe z kapitałem krajowym różnicuje oprócz wielkości zasobów również charakter i ścisłość związków integracyjnych.

Sieci zagraniczne, będąc zazwyczaj częścią koncernów międzynarodowych, łączy z tymi koncernami integracja kapitałowa. W związku z tym koncern wykonuje funkcje nadzoru właścicielskiego i koordynacyjne w stosunku do tych sieci.

Z badań wynika, że koncerny macierzyste w stosunku do swoich spółek – filii w Polsce spełniają funkcje związane z zarządzaniem strategicznym oraz koordynują kluczowe dziedziny działalności tych spółek. Do podstawowych funkcji zarządczych i zadań koncernów najczęściej należą:

- analiza i ocena działalności spółki,
- określanie kierunków jej rozwoju, wynikających z ogólnej strategii koncernu,
- przydział środków wspierających rozwój spółki, a w tym środków inwestycyjnych,
- obsadzanie stanowisk kierowniczych w spółce i określanie dla niej zasad polityki kadrowej.

Z innych zadań – badani menedżerowie spółek-filii koncernów – wymieniają takie, jak: nadzór nad podejmowaniem przez spółkę nowej działalności lub wręcz określenie obszaru tej działalności, sterowanie transferem know-how, zarządzanie udziałami w spółce według uzgodnionych zasad z jej właścicielami, likwidowanie dotychczasowej działalności spółki w określonych obszarach rynku, wybór nowych kanałów dystrybucji.

Funkcje koordynacyjne koncernu w stosunku do zarządu spółki obejmują jej kluczowe dziedziny działalności, dotyczące: badań rynkowych, marketingu, finansów i controllingu strategicznego.

Znaczna koncentracja kapitałowa i silna integracja organizacyjna spółek zagranicznych z koncernem macierzystym sprawia, że spółki te wyróżniają się na rynku polskim. Wpływa to m.in. na ocenę ich pozycji rynkowej. Większość badanych spółek w opinii ich menedżerów ocenia swoją pozycję rynkową jako co najmniej równoważną z konkurentami lub silniejszą od konkurentów. Opinie te wyrażają dwie niemal równoważne grupy menedżerów spółek, co powoduje marginalizację ocen – z jednej strony negatywnych i z drugiej – bardzo pozytywnych pozycji rynkowej spółek.

W przeciwieństwie do spółek zagranicznych grupy przedsiębiorstw rodzimych, tworzących zintegrowane sieci handlowe, opierają swoją współpracę na integrowaniu wspólnych celów i wspólnym wykonywaniu określonych funkcji i zadań zapewniających realizację tych celów, według uzgodnionych warunków w umowie. W większości przypadków łączy te sieci współpraca w dziedzinie zakupów, rzadziej na innych płaszczyznach działalności.

Z badań wynika, że w zdecydowanej większości zintegrowanych sieci krajowych wykonywane są przez integratora grupy wspólne funkcje i zadania odnoszące się do czterech podstawowych dziedzin działalności, tj. promocyjnej, związanej z zakupami, edukacyjno-szkoleniowej i związanej z kształtowaniem standardów obsługi klientów.

Integratorzy realizują ponadto niektóre zadania dotyczące wspólnej strategii rozwoju oraz badań marketingowych. Często również do centralnie wykonywanych zadań należą: organizacja badań rozwojowych, strategie rozwoju w określonych sektorach rynku, ustalanie standardów asortymentowych dla sklepów.

W niewielu natomiast przypadkach integratorzy prowadzą wspólną politykę cen i marż, zarządzają zapasami oraz kreują własne marki towarowe.

Mimo wielu ograniczeń zakresu i charakteru współpracy zintegrowane sieci handlowe z kapitałem krajowym, funkcjonujące od 2-3 lat, osiągają już pewne korzyści. Z badań wynika, że przede wszystkim osiągają korzyści wynikające ze skali działania, podnosząc przy tym standard usług. Ponadto skutecznie bronią się przed konkurencją i rozszerzają swoją działalność na rynku. Uzyskują wzrost obrotów i udziałów w obsługiwanym rynku. Umacniają przy tym markę integratora. Często podkreśla się, że w wyniku integracji pewnych funkcji zarządczych na szczeblu centralnym następuje usprawnienie funkcjonowania całej grupy i obniżenie kosztów działalności poszczególnych uczestników sieci. W minimalnym natomiast stopniu integracja przyczynia się do zwiększenia ich dostępu do nowoczesnych technik i technologii.

Niezbyt duże doświadczenia zintegrowanych sieci handlowych, ujawniają różne trudności zarówno w procesie kreowania, jak też i w toku funkcjonowania tych sieci. Badania wykazują, że najtrudniejszymi do spełnienia przez uczestników sieci warunkami jakie stawia tym uczestnikom integrator są:

- posiadanie własnego biznes-planu,
- udokumentowana wiarygodność finansowa,
- określony poziom obrotów rocznych w okresie poprzedzającym przystąpienie do sieci,
- podporządkowanie się określonym standardom świadczenia usług,
- atrakcyjna, specjalnie dobrana do potrzeb klientów, oferta towarowa.

Niektóre sieci zintegrowane zamierzają pogłębiać konsolidację, co jest zjawiskiem pozytywnym. Deklarowane w ramach badań zmiany polegać będą przede wszystkim na:

- rozbudowie sieci i zwiększeniu jej potencjału usługowego,
- tworzeniu grup kapitałowych o różnym zasięgu terytorialnym działalności,
- pełnym wprowadzeniu zasad franchisingu.

Trzeba podkreślić, że kierunki tych zmian są zbieżne z tendencjami występującymi wśród zintegrowanych sieci handlowych w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo, ale skala działań konsolidacyjnych jest nadal zbyt mała.

### **Podsumowanie i wnioski**

Wyniki badań wykazują, że na przebieg procesów koncentracji w handlu detalicznym w Polsce zwłaszcza od połowy lat dziewięćdziesiątych coraz większy wpływ wywierają sieci zagraniczne. Chociaż skala koncentracji, wyrażona udziałem rynkowym przedsiębiorstw największych (o obrotach od 100 mln zł)

jest niewielka (15,9% w 1998 r.), to jednak znaczący wpływ na nią mają spółki z kapitałem zagranicznym. One właśnie skupiają prawie połowę sprzedaży największych podmiotów handlowych.

Generalnie obserwuje się dwa charakterystyczne trendy koncentracji, tj. rozwój spółek z sieciami filialnymi koncernów globalnych oraz rozwój zintegrowanych sieci w postaci systemów franchisingowych lub zrzeszeń niezależnych detalistów.

Największą dynamiką rozwoju charakteryzują się sieci globalne na rynku artykułów żywnościowych w postaci sieci filialnych, międzynarodowych systemów franchisingowych i zrzeszeń detalistów.

Są to przede wszystkim łańcuchy sklepów masowej sprzedaży, tj. hipermarketów, supermarketów, sklepów dyskontowych; także łańcuchy sklepów wyspecjalizowanych, głównie w niszach rynkowych.

Stosunkowo mniejszą koncentracją charakteryzują się sieci spółek zagranicznych na rynku artykułów nieżywnościowych. Obok rozproszonej i wielokierunkowej działalności występują tendencje do wyraźnie ukierunkowanego rozwoju łańcuchów sklepowych w sektorach rynku o największej dynamice zmian, tj. rynku artykułów:

- do wyposażenia i wykończenia wnętrz mieszkalnych, domu i ogrodu,
- odzieżowo-obuwniczych,
- zaspokajających potrzeby rekreacji, wypoczynku, rozrywki, hobby, kulturalne.

W wymienionych sektorach rozwijają się stopniowo sieci wyspecjalizowane, a w tym przede wszystkim o specjalizacji problemowej i wielkopowierzchniowe (supersklepy). Są to sieci jeszcze o niewielkim potencjale usługowym, ale o dużych perspektywach rozwoju.

Zaznacza się także trend rozwoju sieci zdywersyfikowanych, należących do największych koncernów światowych, jak np. Metro AG z sieciami hipermarketów Real, supersklepów Dom i Ogród (Praktiker), sklepów multimedialnych Media Markt, ze sprzętem komputerowym i oprogramowaniem Vobis, z modną odzieżą Adler. Sieci zdywersyfikowane charakteryzują się dużą koncentracją kapitałową, ale zróżnicowanym stopniem ważności w strategii rozwoju koncernu.

Na tle postępujących procesów koncentracji w sieciach zagranicznych zbyt słabo przebiega konsolidacja sieci z kapitałem krajowym. Aktualnie występuje tylko kilka liczących się ogólnokrajowych sieci filialnych z kapitałem rodzimym, np. Ruch, Polski Koncern Naftowy, Market Pozperito, Komfort oraz – kilkanaście o charakterze regionalnym i lokalnym (głównie sieci spółdzielni spożywców). Perspektywy rozwoju krajowych sieci filialnych w ramach koncentracji kapitałowej są niewielkie, głównie z powodu ograniczeń zasobów kapitałowych i możliwości inwestycyjnych przedsiębiorstw.

Mogą one jednak ulec radykalnej zmianie w przypadku podejmowania coraz śmielszych inicjatyw integracyjnych. Nie należy przy tym wykluczać projektów integracji zarówno kapitałowej, jak i organizacyjnej, polskich przedsiębiorstw ze spółkami z kapitałem zagranicznym.

Aktualnie procesy integracyjne polskiego kupiectwa mają ograniczony zakres i zasięg działania. Wciąż jest to początkowa faza ich rozwoju. Obecnie bowiem w handlu detalicznym funkcjonuje nieco ponad 20 liczących się zintegrowanych sieci handlowych. Charakter i ścisłość związków integracyjnych w funkcjonujących sieciach są zróżnicowane. Inicjatywy integracji kapitałowej należą do rzadkości. W świetle dotychczasowych tendencji można sądzić, że pogłębiać się będą procesy integracji organizacyjnej. Intensywność i skala tych procesów zależą od świadomości polskiego kupiectwa odnośnie konieczności integrowania się i tym samym sprostania konkurencji sieci zagranicznych.

Przebieg natomiast procesów koncentracji w sieciach zagranicznych będzie uzależniony przede wszystkim od postępu prac nad reformowaniem naszej gospodarki i jej integracją z jednolitym rynkiem europejskim, klimatu dla inwestycji zagranicznych, rozwoju społeczno-gospodarczego kraju.

W 1999 r. zaobserwowano zwolnienie tempa inwestycji zagranicznych w związku z przejściowo zaostrażającą się sytuacją społeczno-gospodarczą w Polsce. Niemniej jednak prognozy gospodarcze, zwłaszcza sformułowane przez niezależnych analityków i ośrodki badawcze zagraniczne, są optymistyczne. Można zatem przypuszczać, że postępować będzie rozwój bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce. Przyjmując, że zgodnie z deklaracjami inwestorów zagranicznych ich udział w inwestycjach handlowych będzie rósł można sądzić, że nastąpi dalszy rozwój sieci zagranicznych oraz pogłębianie procesów koncentracji w handlu.

Wydaje się, że w perspektywie kilkuletniej (zanim kraj nasz znajdzie się w strukturach Unii Europejskiej) konsolidacja i koncentracja handlu detalicznego przebiegać będzie przede wszystkim w następujących kierunkach:

- coraz bardziej zwiększać się będzie udział rynkowy wąskiej grupy przedsiębiorstw o największych zasobach i potencjale ekonomicznym przy jednoczesnej selekcji i eliminacji z rynku podmiotów nieefektywnych, niezdolnych do konkurowania, o zbyt małych zasobach i umiejętnościach do integrowania się. Wydaje się, że podstawową grupę podmiotów o największych udziałach rynkowych stanowić będą w dalszym ciągu koncerny zagraniczne z filialnymi sieciami handlowymi. Wzmocni się przy tym pozycja niektórych rodzimych przedsiębiorstw rozwijających sieci handlowe, ale przede wszystkim na rynkach regionalnych i lokalnych;
- nastąpi dalszy rozwój przedsiębiorstw z sieciami handlowymi w różnych sektorach rynku o największej dynamice rozwojowej. Tempo rozwoju tych sieci uzależnione będzie od intensywności zmian na rynku w powiązaniu z procesami globalizacyjnymi, sytuacji popytowo-podażowej, zwłaszcza dotyczącej siły nabywczej polskich konsumentów, zmian w ich stylu życia, preferencji i zwyczajów w dokonywaniu zakupów, a także zmian w metodach i instrumentach zarządzania w przedsiębiorstwach. Szczególną rolę spełniać będą realizowane przez te przedsiębiorstwa strategie merchandisingowe, w ramach których określoną rangę zyskują innowacyjne formy

handlu i metody obsługi konsumentów, dyskontujące nowoczesne technologie i techniki przede wszystkim teleinformatyczne. Wydaje się, że sieci zagraniczne spełniać będą w tym zakresie rolę wiodącą;

- kontynuowany będzie dalszy intensywny rozwój sieci sklepów tzw. masowej sprzedaży, tj. hipermarketów, supermarketów i sklepów dyskontowych żywnościowych. Wśród sieci hipermarketów i sklepów dyskontowych dominować będą nadal sieci spółek z kapitałem zagranicznym. Do grona tego dołączą niektóre sieci krajowe. Natomiast sieci supermarketów rozwijane będą przez różne ogólnokrajowe, regionalne i lokalne przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym, zagranicznym i mieszanym;
- postępować będzie dyferencjacja sieci w różnych sektorach branżowych rynku artykułów nieżywnościowych, głównie dzięki spółkom z kapitałem zagranicznym. Ich udział prawdopodobnie zwiększy się na rynkach: artykułów do wnętrz mieszkalnych i ogrodu, odzieżowo-obuwniczym, artykułów zaspokajających potrzeby rekreacji, sportu, kulturalne, a także zaznaczy się na nowych segmentach rynku o dużym potencjale rozwojowym;
- w związku z rozwijającymi się procesami koncentracji w sieciach zagranicznych nastąpi wyraźny postęp w podejmowaniu różnych inicjatyw integracyjnych przedsiębiorstw z kapitałem krajowym. Zaowocuje to rozwojem zintegrowanych sieci handlowych przede wszystkim o charakterze zrzeszeń i grup zakupowych, a w dalszej kolejności systemów quasi franchisingowych i franchisingowych. Trzeba się liczyć z faktem, że inicjatywy te będą wspierane przez zintegrowane sieci zagraniczne. Polskie przedsiębiorstwa nie powinny wykluczać współpracy z nimi.

Zarysowane główne kierunki prawdopodobnych zmian w ostatecznym rachunku będą uzależnione od stopnia otwarcia się polskiej gospodarki na procesy globalizacyjne, a w tym – od możliwości adaptacyjnych i antycypacyjnych prawidłowości koncentracji i integracji w handlu i na rynku w wymiarze europejskim i światowym.