Wiesław Ciechomski

KONCENTRACJA HANDLU JAKO SPOSÓB UZYSKIWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ

1. Koncentracja a mechanizm konkurencji

W teorii ekonomii mechanizm konkurencji wyzwala efektywność gospodarowania, z kolei nauki o zarządzaniu w znakomitej większości przypadków postrzegają konkurencję jako walkę, rywalizację między przedsiębiorstwami o zdobycie największej liczby klientów, osiągnięcie możliwie dużej sprzedaży, możliwie najtańszego zaopatrzenia, najlepszych pracowników i kapitału[1]. Miarą skuteczności tak realizowanej strategii jest budowanie monopolistycznej pozycji[2].

Strategie konkurencyjne dążące do opanowania rynku są realizowane wielotorowo, poprzez wchłonięcie rywali rynkowych, umowy koncentracyjne, poziome i pionowe porozumienia antykonkurencyjne. Pojawia się wątpliwość, czy możliwe jest zastosowanie strategii zawładnięcia rynkiem bez konfliktu z przepisami o ochronie konkurencji. W szczególności chodzi o stosowanie cen wygórowanych, dyskryminacyjnych, eksploatację dostawców i odbiorców w zakresie pozacenowych warunków umów, takich jak zasady kooperacji, budowa wspólnych przedsięwzięć.

Zarzut stosowania przez rynkowego dominanta cen wygórowanych, nieuzasadnionych kosztami działalności jest relatywnie trudny do udowodnienia w ramach antymonopolowego orzecznictwa. Ceny te muszą być porównywane z cenami substytutów na innych zewnętrznych rynkach, co nie zawsze jest jednak miarodajne ze względu na różnice w kosztach wytwarzania i specyfice tych rynków[3].

Oprócz cen wygórowanych przedsiębiorstwa dominujące mogą stosować także ceny rażąco niskie, nazywanymi niekiedy w literaturze drapieżczymi. Taka polityka cenotwórstwa polega na stworzeniu konkurentom silnej bariery wejścia lub

---

[1] A. Fornalczyk, *Strategie konkurencyjne przedsiębiorstw i ochrona rynku przed skutkami dominacji rynkowej*, referat na konferencję „Konkurencja we współczesnej gospodarce", materiały konferencyjne (s. 1), UAM Poznań 6–7 listopada 2006.

[2] K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWN, Warszawa 2002, s. 117.

[3] Odpowiedź na pytanie, jaka cena (lub marża) ustalana dla danego produktu jest społecznie uzasadniona, przypomina czasem bardzo abstrakcyjne dywagacje, np. na temat, co by było, gdyby?

utrzymania się na rynku w postaci bardzo niskich cen niezapewniających zwrotu poniesionych nakładów. Dominant sztucznie zaniżający cenę wychodzi z założenia, że po wyeliminowaniu konkurentów warto dla długookresowych zysków ze sprzedaży zrezygnować z zysków krótkookresowych. Za nielegalną cenę drapieżczą przyjmuje się cenę niższą od średniego kosztu zmiennego. Należy tu podkreślić, że dążenie do obniżania cen jest ze wszech miar pożądane przez konsumentów. O ile typowa wojna cenowa przynosi rywalom znaczne straty w krótkim czasie, to w interesie nabywców jest jej długofalowe trwanie. Generalnie strategia przywództwa cenowego wdrażana jest dzięki redukcji kosztów produkcji, korzyściom skali i doświadczenia, niskim kosztom wejścia na rynek, efektom postępu technicznego i organizacyjnego. Niskie ceny towarów są zatem wynikiem kosztowej strategii zdobywania przewagi konkurencyjnej[4].

Drapieżnictwo cenowe jest strategią bardzo ryzykowną, ponieważ wymusza na przedsiębiorstwie poświęcanie pewnych aktualnych zysków na rzecz hipotetycznych zysków w przyszłości. Ponadto podmiot posiadający większe udziały w sprzedaży będzie notował większe utracone korzyści, a w konsekwencji ponosił większe straty z tytułu drastycznego obniżenia cen. Może się zatem okazać, że finansowo korzystniejszym rozwiązaniem dla permanentnej wojny cenowej jest przejęcie kontroli nad rywalem.

Kolejnym przejawem nieuczciwej konkurencji, będącej skutkiem nadmiernej koncentracji, jest dyskryminacja cenowa. Typowe różnicowanie cen polega na sprzedaży tego samego towaru różnym odbiorcom w różnych cenach i jest dozwolone, o ile różnice cen znajdują odzwierciedlenie w relacji do kosztów. Za zakazaną formę dyskryminacji cenowej uznaje się taką sytuację, w której sprzedawca, oferując te same ilości identycznego towaru, realizuje różną rentowność sprzedaży. A zatem nieuprawnione jest ustalanie cen i marż w oderwaniu od poziomu i struktury kosztów i innych ekonomicznych uwarunkowań działalności, co w sposób nieuzasadniony różnicuje pozycję konkurencyjną poszczególnych nabywców. Postępowanie antymonopolowe w takiej sytuacji dotyczy nie tyle negowania poziomu ceny ustalonej w danym kontrakcie, ile zweryfikowania, czy owa cena nie narusza zasad konkurencji, interesów konsumentów i nie jest wyrazem wykorzystywania uprzywilejowanej pozycji rynkowej przez dominanta.

Osiągnięcie pozycji dominanta w biznesie jest jednym z głównych celów podmiotów gospodarczych. Przyjęcie tej strategii sprawia, że przydatność niektórych narzędzi i działań znacznie wzrasta, a rola innych maleje. Przykładowo do tych pierwszych należy zaliczyć agresywną strategię cenową, czarny PR, przejmowanie kluczowych klientów i pracowników konkurenta, a do drugich partnerstwo w relacjach z dostawcami, „porozumienia" z konkurentami np. w zakresie stref wpływu na rynku itp.

---

[4] M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 78.

Trzeba też zaznaczyć, że aby działalność antymonopolowa była skuteczna, odpowiednie organy i instytucje muszą posiadać z urzędu możliwość podejmowania działań względem podmiotu wykorzystującego uprzywilejowaną pozycję rynkową. Nie może się to odbywać wyłącznie na wniosek pokrzywdzonej strony, gdyż ta często wycofuje go pod presją dominanta, który uzależnia od tego korzystniejszy kontrakt. Następuje wówczas umorzenie postępowania.

Ustawodawstwo zapobiegające nadmiernej koncentracji podmiotów powinno zmierzać z jednej strony do demonopolizacji gospodarki, a z drugiej do niwelowania barier wejścia na rynek dla potencjalnych konkurentów. Ograniczenie tych administracyjnych i strukturalnych barier uzasadnione jest tym, że swobodny przepływ kapitału do sektorów o najwyższej stopie zysku jest doskonałym sposobem podnoszenia konkurencyjności gospodarowania.

Wyznaczanie pozycji przedsiębiorstwa na rynku może odbywać się z zastosowaniem podejścia ilościowego i jakościowego. Ujęcie ilościowe polega na obliczeniu udziału sprzedaży (ilościowo lub wartościowo) danego przedsiębiorstwa w całkowitej sprzedaży na analizowanym rynku. W świetle prawnych rozwiązań obowiązujących w Polsce udział w rynku przekraczający 40% traktuje się jako dominującą pozycję rynkową[5]. Trzeba przy tym zaznaczyć, że sfera przeciwdziałania i zwalczania nadużywania pozycji dominującej jest wyjątkowo kontrowersyjnym obszarem stosowania prawa.

Jakościowe podejście w analizie konkurencji bazuje na weryfikowaniu tego, czy dany podmiot gospodarczy może eliminować lub ograniczać konkurencję przez działania niezależne od konkurentów i nabywców.

Siła rynkowa przedsiębiorstwa zależy od bardzo wielu czynników, wśród których należy wymienić liczbę i potencjał konkurentów, bariery wejścia na rynek, specyfikę branży. Siła ta zależy od stopnia koncentracji danego rynku, czyli zawładnięcia nim przez lidera. Jest ona utożsamiana z wyjątkową pozycją przetargową wynikającą z warunków sprzedaży i cech oferty. Jej konsekwencją jest zdolność do narzucania cen transakcji i eliminowania konkurentów. Często siła rynkowa traktowana jest jako synonim siły ekonomicznej czy finansowej. W przypadku tej ostatniej akcent w jej definiowaniu pada na aktywa finansowe i możliwości inwestycyjne firmy. Niekiedy podkreśla się, że w wyjątkowych przypadkach mikroprzedsiębiorstwo może nie posiadać siły rynkowej, ale może mieć znaczącą siłę ekonomiczną, jeśli dzięki innym wyjątkowym atutom wymusza na kontrahencie przyjęcie warunków transakcji.

Siłę rynkową mogą posiadać zarówno dostawcy, jak i odbiorcy. Z reguły to producent lub sprzedawca wykorzystuje swoją siłę rynkową do neutralizowania konkurentów, podnosząc bariery wejścia czy spowalniając niekorzystne dla siebie procesy innowacyjne. Niekiedy zdarza się także, że kilka podmiotów, dzięki

[5] Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów, art. 4 pkt 9, DzU z 2004 nr 96, poz. 959.

wspólnemu porozumieniu i taktycznej koordynacji działań polegającej na nieformalnej współpracy i defensywnej konkurencji ograniczającej się do obserwacji, partycypuje w dysponowaniu siłą rynkową. O sile rynkowej podmiotu, a zatem także o skutkach koncentracji rynku, w których ten podmiot bierze udział, decyduje nie tylko wartość wskaźnika udziałów w rynku, ale także dynamika jego konkurencyjności dzięki wyjątkowym atutom, takim jak technologie, patenty, marki.

Do najczęściej stosowanych metod pomiaru koncentracji w branży należy zaliczyć wskaźnik czterech firm C4 – zwany niekiedy także stopą koncentracji (FF, four-firm ratio) oraz indeks Hirschmana-Herfindahla (HH).

Do głównych miar stopnia koncentracji rynku można zaliczyć:

- bezwzględne i względne udziały w rynku największych przedsiębiorstw (na danych rynkach terytorialnych i branżowych),
- wielkość zasobów rzeczowych, finansowych i ludzkich przesądzających o przewadze konkurencyjnej podmiotów dominujących, w tym szczególnie:
  - wielkość i strukturę własnych i obcych środków finansowych,
  - wielkość i strukturę nakładów inwestycyjnych (także w relacji do obrotów),
  - wielkość środków finansowych, którymi dysponuje podmiot dominujący w stosunku do pojemności rynku[6].

Badania stopnia koncentracji handlu skupiają się na analizie czterech kluczowych obszarów: poziomu obrotów i udziałów w rynku, wielkości powierzchni sprzedażowej, poziomu zatrudnienia i liczby sklepów.

2. Motywy i formy koncentracji w handlu

Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa może dokonywać się poprzez rozbudowę wewnętrznego potencjału i zdolności wytwórczych dzięki inwestycjom materialnym oraz poprzez zewnętrzne współdziałanie z innymi niezależnymi podmiotami gospodarczymi, przy czym owe powiązania mogą przybrać charakter koncentracji kapitałowej lub kooperacji.

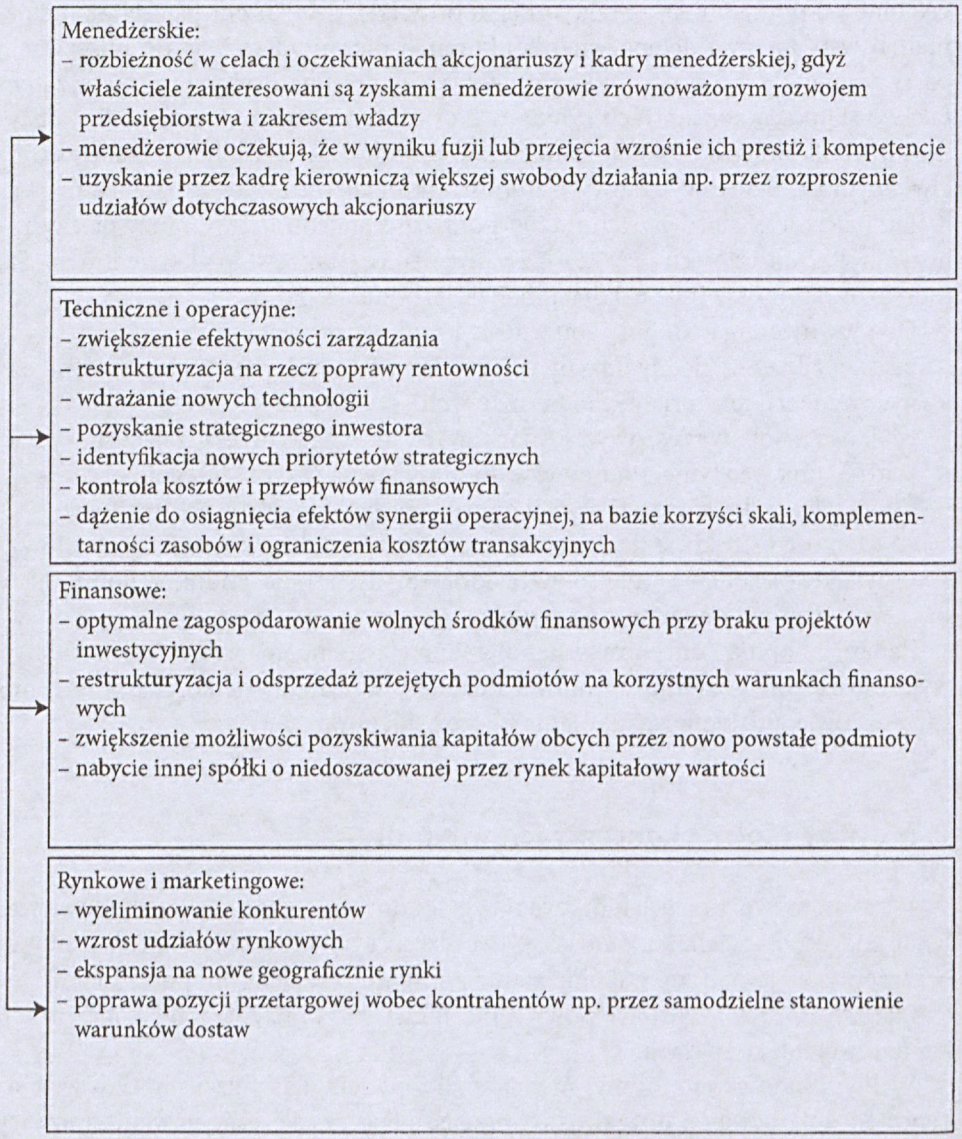
W literaturze ekonomicznej można znaleźć wiele klasyfikacji motywów koncentracji dokonywanej drogą fuzji i przejęć[7]. Najczęściej eksponowane motywy zaprezentowano na rysunku 1.

Koncentracja to proces narastania przewagi ilościowej danej grupy przedsiębiorstw w całej ich zbiorowości, w określonym sektorze gospodarki, prowadzący

---

[6] *Koncentracja produkcji i zachowania rynkowe przedsiębiorstw*, red. A. Sosnowska, SGH, Warszawa 1998, s. 13.

[7] E. Jantoń-Drozdowska, *Ekonomiczne przesłanki antymonopolowej oceny koncentracji*, referat na konferencję Konkurencja we współczesnej gospodarce, materiały konferencyjne (s. 2), UAM Poznań 6–7 listopada 2006.



Rysunek 1. Motywy koncentracji

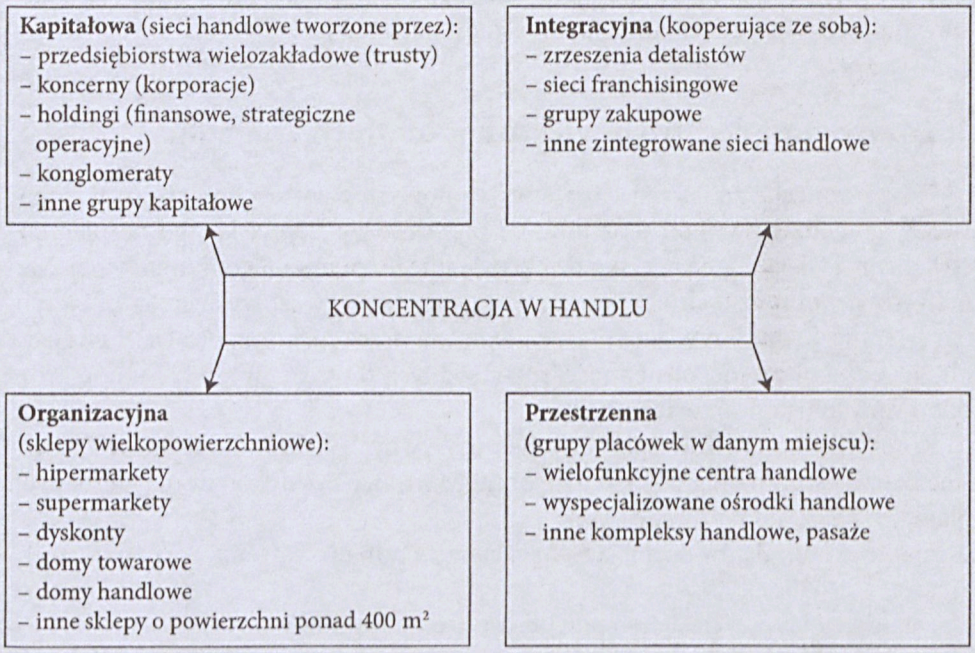
Źródło: Opracowanie własne na podstawie M. Lewandowski, *Fuzje i przejęcia jako metody wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 80

do tworzenia przewagi podmiotów dominujących[8]. W handlu detalicznym koncentracja polega na uzyskiwaniu uprzywilejowanej pozycji konkurencyjnej w całej zbiorowości przedsiębiorstw przez grupę przedsiębiorstw handlu wielkopo-

[8] *Koncentracja w handlu a współpraca producentów i dystrybutorów*, red. M. Strużycki, IRWiK, Warszawa 2000, s. 13.

wierzchniowego. Jest to zatem zdominowanie form dystrybucji towarów przez największych detalistów. Proces ten dokonuje się poprzez uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, której źródła tkwią w pomnażaniu i optymalnej alokacji zasobów rzeczowych, finansowych i kadrowych największych przedsiębiorstw.

Naturalną i historyczną cechą handlu jest jego rozproszenie, co wynika ze specyfiki zaopatrywania wielu przestrzennie oddalonych nabywców. Jednakże procesy zachodzące w życiu społeczno-gospodarczym wysoko uprzemysłowionych państw, takie jak rozwój wielkich aglomeracji miejskich, mobilność komunikacyjna, nowe technologie teleinformatyczne, sprawiają, że ów stan rozproszenia podmiotów handlowych jest ograniczany drogą koncentracji o charakterze kapitałowym, integracyjnym, organizacyjnym i przestrzennym, co ilustruje rysunek 2.



Rysunek 2. Formy koncentracji w handlu

Źródło: Opracowanie własne

Handel jest sektorem wewnętrznie silnie rozproszonym i zróżnicowanym pod względem struktury podmiotowej. Z jednej strony ponad 98% firm handlowych posiada 1–2 sklepy o przeciętnej powierzchni 73 m² i zatrudnia średnio 2–3 pracowników[9], a z drugiej zaledwie 1,4% sklepów to placówki z kapitałem zagranicznym, generujące 15,6% sprzedaży, zatrudniające kilkaset osób i posiadające

[9] Na podstawie: Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2005 roku, IRWiK, Warszawa 2006, s. 38 i dalsze.

średnią powierzchnię 736 m^2. A zatem jest to obszar ekonomicznej egzystencji zarówno tradycyjnych, lokalnych i rodzinnych sklepów stojących przez wyzwaniami globalizacji i koncentracji rynku, jak i światowych koncernów handlowych o złożonej strukturze kapitałowej i organizacyjnej.

Proces koncentracji zachodzi w handlu trzema drogami:
- przez fuzje dwóch lub więcej samodzielnych przedsiębiorców,
- utworzenie przez nich nowego wspólnego biznesu,
- przejęcie innych podmiotów rynkowych.

Koncentracja może dokonywać się poziomo i pionowo. Pierwsza polega na łączeniu się jednostek handlowych funkcjonujących na tym samym szczeblu obrotu, natomiast koncentracja pionowa to proces łączenia się podmiotów w ramach kanałów dystrybucji, prowadzący do skracania tychże kanałów i łańcuchów dostaw pomiędzy producentami a jednostkami handlowymi.

3. Pozytywne i negatywne efekty koncentracji w handlu

Proces koncentracji przedsiębiorstw handlowych wynika z oczekiwań akcjonariuszy, menedżerów i konsumentów. Ci pierwsi oczekują większego bezpieczeństwa firmy i większej masy zysku dzięki osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Menedżerowie, oprócz tych oczekiwań, mają partykularny cel wykazania, że są tym bardziej niezbędni, im większa jest zarządzana przez nich organizacja. I wreszcie klienci oczekują pełnej dostępności różnorodnych towarów, wygody zakupu i rozbudowanych usług sprzedażowych.

Kompleksowa analiza negatywnych i pozytywnych efektów koncentracji przedsiębiorstw jest zjawiskiem złożonym, ponieważ może być dokonywana na różnych płaszczyznach, a mianowicie przez:
- makroekonomistów oceniających jej efekty z punktu widzenia gospodarki, sektora,
- właścicieli łączących się lub przejmowanych podmiotów,
- konkurentów utworzonego dominanta,
- menedżerów nowo wchodzących na rynek przedsiębiorstw
- dostawców surowców, materiałów i wyrobów gotowych,
- konsumentów.

Ocena procesu koncentracji polega na analizie odpowiedzi na pytanie, czy po jej urzeczywistnieniu nabywcy w dalszym ciągu posiadać będą samodzielność w dokonywaniu wyborów rynkowych oraz czy na rynku zachowana zostanie faktyczna konkurencja. Dynamiczne podejście do tego zagadnienia wymaga oceny stabilności i tempa rozwoju rynku. Także specyfika sektora i stopień substytucyjności produktów oferowanych przez podmioty dokonujące fuzji i przejęć determinuje skutki koncentracji. Im większa jest zastępowalność tychże produktów, tym poważniejsze skutki może nieść proces koncentracji.

Rezultaty koncentracji mogą być analizowane z jednej strony pod kątem wpływu nowej struktury rynku na zachowania jego uczestników (tzw. szkoła harvardzka), a z drugiej strony pod kątem oceny efektywności funkcjonowania rynku wskutek zmian cen i warunków konkurowania (szkoła chicagowska). Z kolei nowa ekonomia przemysłowa, wykorzystująca np. teorię gier, eksponuje fakt, że podmioty rynkowe, prowadząc działania strategiczne, powinny przestrzegać jednolitych reguł walki konkurencyjnej.

Do zalet procesu koncentracji można potencjalnie zaliczyć wzrost efektywności gospodarowania, postęp techniczny i organizacyjny, redukcję kosztów produkcji, dystrybucji, promocji i badań rynku. Generalnie jej zaletą jest dążenie do podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw. Jest to szczególnie widoczne i doceniane przez klientów w zakresie:

- pełniejszej dostępności placówek handlowych,
- zapewnienia nabywcy bogatego asortymentu w jednym miejscu i czasie,
- usprawnienia obsługi i serwisu dzięki nowoczesnym technologiom,
- szerokiej palety usług posprzedażowych dla klientów,
- pożądanej przez klientów tendencji do obniżania cen,
- wzbogacania asortymentu o innowacje,
- bardziej przejrzystego zarządzanie kategoriami produktów,
- sprawniejszej komunikacji marketingowej w miejscu sprzedaży[10].

Do potencjalnych niekorzystnych skutków koncentracji ograniczających efektywne konkurowanie o nabywców można zaliczyć jednostronny wzrost siły rynkowej pojedynczego przedsiębiorstwa w drodze eliminacji lub ograniczenia konkurencji. Im większy jest udział w rynku nowego podmiotu powstałego w wyniku koncentracji, tym większe jest prawdopodobieństwo, że wystąpią negatywne skutki koncentracji, takie jak wzrost cen, ograniczenie dostępu do rynku nowym dostawcom czy spadek innowacyjności produktów. Generalnie koncentracja może sprzyjać wzrostowi efektywności innowacyjnej silniejszego podmiotu, ale równocześnie osłabia proinnowacyjną działalność konkurentów.

Ubocznym efektem nadmiernej koncentracji jest zmiana charakteru i dynamiki konkurencji na rynku, np. z dotychczasowej agresywnej walki konkurencyjnej na rzecz podziału rynku, ograniczania wolumenu podaży, zbliżonych metod i strategii cenotwórczych i innych form koordynacji zachowań. Taka koncentracja podmiotów rynkowych, której jednym z efektów jest ustalanie stref wpływów i nieformalna koordynacja działań pozostałych na rynku konkurentów, powinna być uważnie monitorowana przez instytucje regulacyjne.

Antymonopolowe organy zezwalające na fuzje silnych podmiotów rynkowych działają pod presją zainteresowanych stron, mediów i opinii publicznej. Zgodnie z prawem powinny bezstronnie wdrażać procedury, których rezultatem jest zgoda

[10] W. Ciechomski, *Koncentracja w handlu detalicznym i jej konsekwencje*, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 81.

lub zakaz koncentracji przedsiębiorstw. Każde orzeczenie może być narażone na krytykę, dlatego powinno być rzeczowe, szczególnie w aspekcie ekonomicznych skutków koncentracji.

Wadami żywiołowo dokonującej się koncentracji, której przesłankami są np. wrogie przejęcia i konsolidacja kapitałowa, i której nadrzędnym celem jest wyeliminowanie z rynku danego konkurenta, są:

- programowa nierówność szans rynkowych podmiotów dominujących i firm wchodzących na rynek, co oznacza że sklepy tradycyjne nie mają szans na długotrwały sukces w walce konkurencyjnej z sieciami sklepów wielkopowierzchniowych,
- bezwzględne eliminowanie z rynku podmiotów słabych ekonomicznie, rodzinnych firm handlowych, które z powodzeniem mogłyby obsługiwać lokalne nisze rynkowe[11],
- bankructwo małych i średnich firm handlowych, ze wszystkimi tego konsekwencjami dla lokalnego rynku pracy,
- upadek niektórych branż, krajowych producentów i dystrybutorów przy braku ich zdolności do konkurowania o nabywców – szczególnie w warunkach globalizacji rynku,
- stosowanie praktyk monopolistycznych (eksploatacja a nie partnerstwo) w relacjach z dostawcami i finalnymi odbiorcami,
- zbyt częste przypadki naruszania praw pracowniczych.

Wadą nadmiernej koncentracji jest spowolnienie procesów decyzyjnych i brak elastycznej reakcji na pojawiające się w otoczeniu nowe zmiany na lokalnym rynku. Właściciele małych specjalistycznych sklepów mogą wykorzystywać ten fakt w walce konkurencyjnej z rynkowymi potentatami. Podobnie w relacjach z klientami i dostawcami mogą utrzymywać partnerskie stosunki. W handlu wielkopowierzchniowym, szczególnie dyskontowym, bazującym na samoobsłudze i depersonifikacji relacji z klientami, nie jest możliwa indywidualizacja obsługi, co również jest potencjalnym źródłem przewagi sklepów sąsiedzkich. Szansą dla małych przedsiębiorstw handlowych jest także zdolność do poszukiwania i wprowadzania innowacji. Wydawać by się mogło, że w dziedzinie dyfuzji innowacji małe firmy stoją na straconej pozycji. Paradoksalnie jednak kopiowanie tego samego formatu sklepu i modelu zarządzania nim sprawia, że obowiązujące standardy traktowane są jako obowiązujące i uniwersalne, co negatywnie wpływa na kreowanie nowych pomysłów i antycypację realnych przemian. O ile potencjał kapitałowy sieci wielkopowierzchniowych predysponuje je do działań proinnowacyjnych, o tyle w praktyce często działania te wymuszone są presją nabywców i konkurentów.

---

[11] U. Kłosiewicz-Górecka, B. Słomińska, *Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu*, Difin, Warszawa 2001, s. 63.

Oceniając wady nadmiernej koncentracji należy podkreślić, że dużym uproszczeniem byłoby postrzeganie obecności zagranicznych sieci handlowych w Polsce tylko przez pryzmat zagrożenia dla krajowych podmiotów. Rodzimi handlowcy powinni korzystać z niektórych rozwiązań konkurentów oraz wdrażać oryginalne formaty sklepów i optymalne strategie, np. specjalisty niszowego na celowo dobranym rynku o korzystnym potencjale.

Zadaniem władz lokalnych jest zarówno stwarzanie optymalnych warunków dla swobodnego i zrównoważonego rozwoju nowoczesnych form handlu najlepiej zaspokajających potrzeby nabywców, jak i wspieranie lokalnych małych i średnich przedsiębiorstw handlowych. Wyzwaniem dla władz samorządowych jest odnalezienie i dochodzenie do stanu równowagi pomiędzy handlem nowoczesnym a tradycyjnym. Należy w tym celu analizować wskaźniki nasycenia przestrzeni handlowej sklepami, a szczególnie obiektami handlu wielkopowierzchniowego. Nowo powstające wielobranżowe i specjalistyczne centra handlowe powinny spełniać wysokie standardy architektoniczne, jak np. oryginalny styl bryły budynku, podziemny parking w jego wnętrzu itp. W tych aspektach wyraża się między innymi miastotwórcza funkcja handlu i jego rola w rewitalizacji zaniedbanych miejsc i obszarów.

4. Przyszłość procesów konsolidacyjnych w handlu

W przyszłości procesy konsolidacji handlu znacznie pogłębią się, co dotyczy nie tylko hipermarketów. W konsekwencji najwięksi detaliści będą mogli zamawiać towary u dostawców po jeszcze niższych cenach. Jeżeli największa sieć będzie posiadała 100 wielkopowierzchniowych sklepów i udziały w rynku przekraczające 30%, wówczas będzie mogła innym podmiotom rynkowym dyktować warunki. Można oczekiwać, że takim podmiotem w dłuższej, kilkunastoletniej perspektywie stanie się Tesco lub Wal-Mart. Szacuje się przy tym, że stopień koncentracji handlu w Polsce nie będzie wyższy niż 40% z uwagi na już istniejącą strukturę podmiotową i zachowania nabywców[12].

Już przed kilkoma laty eksperci z firmy konsultingowej A. T. Kearney twierdzili, że internacjonalizacja handlu w Polsce, mierzona liczbą i potencjałem podmiotów wchodzących na rynek, przybrała wyjątkowo silne rozmiary w porównaniu do 29 innych badanych państw[13]. Wyciągano wręcz wniosek, że polski rynek wewnętrzny branży FMCG został w pełni nasycony i nowe wejścia będą mogły dokonywać się tylko drogą eliminacji dotychczasowych podmiotów. Okazało się jednak, że

[12] T. Domański, *Internacjonalizacja polskiego handlu jako element procesu globalizacji*, w: *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, red. B. Gregor, t. 2, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 32.

[13] *Polska nasycona*, „Handel" 2006, nr 6, s. 22.

w potencjale tego rynku ciągle tkwią niewykorzystane obszary, co można przypisać stopniowemu spadkowi bezrobocia, wzrostowi dochodów realnych ludności, inwestycjom zagranicznym, napływowi do kraju dewiz zarobionych przez Polaków pracujących w UE, spadkowi kursu dolara i innym czynnikom. Zagraniczne przedsiębiorstwa handlowe, dostrzegając te tendencje, proponują nowe moduły sklepów, których formaty są adekwatne do chłonności mniejszych lokalnych rynków.

Dynamiczny wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych w sferze handlu należy postrzegać nie tylko jako zagrożenie dla krajowych przedsiębiorstw, ale również jako wielką szansę unowocześnienia dystrybucji, dopływu nowych technologii i dostosowania programu działania do potrzeb i oczekiwań klientów[14].

Do 2001 roku regulacje prawne budowy placówek handlu wielkopowierzchniowego były w Polsce jednymi z najbardziej liberalnych w Europie. Blisko jedna trzecia z 50 największych europejskich detalistów jest już obecna w Polsce. Jest to cztery razy więcej aniżeli w Niemczech oraz Grecji, trzy razy więcej aniżeli w Wielkiej Brytanii i Portugalii oraz dwa razy więcej niż w Holandii, Włoszech, Belgii, Węgrzech, Austrii i Francji[15]. Z pięciu największych światowych sieci handlu detalicznego w Polsce w 2006 roku nieobecny był tylko światowy lider Wal-Mart. Dane te świadczą o tym, że proces transformacji polskiego handlu przebiegał w sposób gwałtowny. Koncentrował się on na prywatyzacji własności państwowej oraz możliwie największym ułatwieniu wejścia na rynek zagranicznym inwestorom. Niektórzy ówcześni publicyści twierdzili, że tylko taka terapia szokowa pozwoli zerwać ze złymi nawykami handlu uspołecznionego stawiającego nabywcę w roli petenta, a nie klienta, „który ma zawsze rację".

Dokonujący się w Polsce od 1990 roku proces internacjonalizacji handlu podyktowany jest różnorodnymi uwarunkowaniami. Cechował się on w przeszłości zmiennym tempem i skalą. Niewątpliwie w przyszłości będzie on nadal stanowił wyzwanie dla handlu niezależnego. Odpowiedzią menedżerów na dokonujące się przeobrażenia powinno być kreowanie i wdrażanie optymalnych w danych realiach, defensywnych lub agresywnych strategii konkurencyjnych.

Cenowe strategie konkurowania pomiędzy hipermarketami, supermarketami i dyskontami sprawiają, iż generalnie obserwuje się tendencje do systematycznego obniżania cen. Od 2003 roku w ciągu trzech lat wartość przeciętnego koszyka zakupowego w hipermarkecie spadła o 17%[16]. Można sądzić, że ten trend zostanie zachowany, choć możliwy jest też inny scenariusz, a mianowicie, że właściciele sieci handlowych, zniechęceni skutkami wojen cenowych i kosztownych przejęć

---

[14] M. Sławińska, *Stan i kierunki rozwoju handlu w Polsce*, w: *Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce*, red. J. Mikołajczyk, Wydawnictwo Naukowe WSzHiU w Poznaniu, Poznań 2006, s. 16.

[15] T. Domański, *Internacjonalizacja polskiego handlu jako element procesu globalizacji*, w: *Marketing – handel – konsument*, op.cit., s. 32.

[16] P. Stasiak, P. Wrabec, *Zaglądamy do koszyka*, „Polityka" 2006, nr 49, s. 12.

konkurentów, zechcą dyskontować poniesione nakłady i wdrażać strategię śmietanki.

Celem globalizacji handlu, która rozpoczęła się w Europie Zachodniej w latach siedemdziesiątych była przede wszystkim penetracja nowych rynków, a także zdobycie doświadczeń w zakresie zarządzania sieciami handlu wielkopowierzchniowego w wymiarze międzynarodowym. Wewnętrzny potencjał polskiego rynku i stosunkowo niskie bariery wejścia sprawiły, że natężenie konkurencji w handlu detalicznym w Polsce należy do najwyższych w Europie, co wyraża się choćby liczbą globalnych sieci inwestujących swoje zasoby w naszym kraju. W krajach „starej Europy" handel detaliczny zdominowany jest przez rodzimy handel wielkopowierzchniowy, natomiast w krajach „nowej Europy" – przez pojedynczych inwestorów zagranicznych[17]. Polska w grupie państw środkowoeuropejskich stanowi wyjątek, ponieważ są u nas obecne niemal wszystkie europejskie sieci handlowe. Dynamika procesów internacjonalizacyjnych w polskim handlu jest podobna do doświadczeń Hiszpanii, gdzie również inwestorom zagranicznym stworzono bardzo przychylny klimat.

Globalne przedsiębiorstwa handlowe, dzięki zasobowym i organizacyjnym atutom, osiągnęły pełną kontrolę nad źródłami dostaw strategicznych kategorii produktów. Wypracowały one sobie taką pozycję przetargową w relacjach z dostawcami, która pozwala na wprowadzanie marek własnych i pełną kontrolę procesu produkcji[18]. Z kolei w relacjach z klientami przedsiębiorstwa te wykorzystują nowoczesne techniki merchandisingowe, nie tyle w celu zwiększenia obrotów, co raczej kreowania potrzeb i zachowań zakupowych oraz konsumpcyjnych nabywców. Wzrost sprzedaży jest wówczas naturalną konsekwencją nowoczesnej, wielopłaszczyznowej komunikacji z klientami.

Nowoczesny obiekt handlowy jest rezultatem skomplikowanych procesów inwestycyjnych, które dokonują się w fazie koncepcyjnej, planistycznej i wdrożeniowej. Super- i hipermarkety nie funkcjonują w próżni czy izolacji. O ich sukcesie przesądza pozycjonowanie na rynku i oryginalna formuła działania.

Analizując rozwój handlu detalicznego w USA i Europie Zachodniej należy pokreślić, że jest on determinowany przyspieszoną koncentracją przedsiębiorstw. Największe korporacje wchłaniają coraz to nowe mniejsze przedsiębiorstwa. Przykładowo w Wielkiej Brytanii liczba sklepów zmniejszyła się w latach 1971–1994 z 509,8 tys. do 338,2[19]. Równocześnie duże korporacje odnotowały spadek liczby sklepów własnych, któremu towarzyszył wzrost przeciętnej powierzchni posiada-

---

[17] Por. T. Domański, *Proces internacjonalizacji polskiego handlu. Wyzwania i zagrożenia dla polskich firm*, w: *Handel*, red. J. Mikołajczyk, op.cit., s. 30.

[18] Por. H. Szulce, *Uwarunkowania i możliwości konkurowania przedsiębiorstw handlowych w warunkach globalizacji*, w: *Handel*, red. J. Mikołajczyk, op.cit., s. 24.

[19] J. Sala, *Strategie marketingowe małych firm handlowych*, w: *Marketing u progu XXI wieku*, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków 2001, s. 124.

nych placówek handlowych. Rezultatem tych procesów jest coraz mniejszy i spadający udział handlu niezależnego (zarówno tradycyjnego, jak i wyspecjalizowanego) w całkowitej sprzedaży detalicznej. Stopień owego spadku zależy od cech popytu. W tych branżach, w których jest to popyt homogeniczny (np. na znacznej części rynku żywnościowego), konsumenci łatwiej akceptują strategie działania hipermarketów i ograniczają zakupy w sklepach tradycyjnych.

Na rynku artykułów przemysłowych, gdzie popyt jest o wiele bardziej zróżnicowany, procesy koncentracji dokonują się znacznie wolniej. Nawet największe sieci domów towarowych nie mogą odebrać wielu nabywców małym firmom handlowym. Sprzedaż takich produktów, jak dzieła sztuki, antyki, biżuteria, książki czy upominki, w dalszym ciągu pozostaje domeną handlu niezależnego. Nasilenie procesów ponadnarodowych fuzji i przejęć podyktowane jest chęcią wejścia na nowe atrakcyjne rynki i potencjalnymi korzyściami skali.

5. Podsumowanie

We współczesnej gospodarce handel jak w soczewce ilustruje jej kondycję i możliwości rozwoju. Jest on ogniwem, które z jednej strony determinuje sposób zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych społeczeństwa i jakość jego życia, a z drugiej sprawność funkcjonowania sfery produkcji towarów. Udział handlu w tworzeniu PKB wyniósł w 2005 roku 16,7%, a udział zatrudnionych w handlu w całkowitym zatrudnieniu osiągnął wysoki poziom 15,7%[20].

Rozwój handlu wyraża się nie tylko w ewolucji jego struktur instytucjonalnych i funkcjonalnych, ale także w postępie technologicznym, ustawicznym poszukiwaniu optymalnej oferty rynkowej dla klientów i relacji z dostawcami. Z jednej strony jest on rezultatem nasilającej się konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami handlowymi walczącymi o tych samych nabywców, a z drugiej jest on wypadkową współdziałania podmiotów rynkowych w całym łańcuchu dostaw.

Transformacja polskiego handlu po 1989 roku obejmuje przemiany ilościowe, jakościowe, własnościowe i organizacyjne. Dokonały się one wyjątkowo sprawnie, na co wpływ miały niskie bariery wejścia i liberalne regulacje prawne procesów prywatyzacyjnych i reprywatyzacyjnych[21]. Oprócz powszechnie dostrzeganych przemian ilościowych w polskim handlu zachodzą także przemiany jakościowe. Wiążą się one z unifikacją działań, z nowymi standardami obsługi klientów, wygodą zakupów, kompletnością oferty asortymentowo-usługowej, zastosowaniem nowoczesnych technologii i transferem know-how.

---

[20] www.stat.gov.pl.

[21] Por. W. Ciechomski, *Determinanty prywatyzacji handlu wiejskiego*, „Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny", zeszyt IV, 1991, s. 203.

O ile w gospodarce centralnie sterowanej rola handlu sprowadzała się do dystrybucji i biernej sprzedaży wytworzonych towarów, to nowoczesny handel funkcjonujący w wolnorynkowej gospodarce musi spełniać wiele innych funkcji. Klienci oceniają go przez pryzmat bogactwa oferty, dostępności, czasu otwarcia i wyposażenia sklepów, jakości obsługi, atmosfery zakupów. Z kolei dostawcy, na rzecz których handel także świadczy usługi, doceniają zakup i odbiór towarów, terminowe płatności, promowanie marki dostawcy, partycypację w ryzyku biznesowym i wiele innych działań poprawiających relacje w kanale dystrybucji.

Strategie konkurencyjne przedsiębiorstw handlowych powinny harmonizować elementy zewnętrzne, związane z otoczeniem firmy, takie jak wielkość i dynamika popytu, zmiany w modelu konsumpcji, prawne regulacje obrotu towarowego, z czynnikami wewnętrznymi, do których należą zasoby i umiejętności. Przewaga konkurencyjna może być budowana dzięki twórczym i naśladowczym innowacjom rynkowym, rozszerzaniu asortymentu, obniżaniu cen, podnoszeniu jakości obsługi oraz koncentracji wysiłków na docelowym subrynku. Małe rodzinne sklepy prowadzone przez osoby fizyczne zachowają rację bytu na rynku i podołają silnej konkurencji, jeżeli ich właściciele będą potrafili wypracować i wdrożyć strategię opanowania niszy rynkowej w wąskiej kategorii produktów lub w danym segmencie klientów. Niezwykle ważna będzie także elastyczność ich działań dostosowawczych i optymalizacja kosztów handlowych.

Literatura

Ciechomski W., *Determinanty prywatyzacji handlu wiejskiego*, „Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny", zeszyt IV, 1991.

Ciechomski W., *Koncentracja w handlu detalicznym i jej konsekwencje*, w: *Handel we współczesnej gospodarce*, red. M. Sławińska, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2006.

Domański T., *Internacjonalizacja polskiego handlu jako element procesu globalizacji*, w: *Marketing – handel – konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, red. B. Gregor, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2004.

Domański T., *Proces internacjonalizacji polskiego handlu. Wyzwania i zagrożenia dla polskich firm*, w: *Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce*, red. J. Mikołajczyk, Wydawnictwo Naukowe WSzHiU w Poznaniu, Poznań 2006.

Formalczyk A., *Strategie konkurencyjne przedsiębiorstw i ochrona rynku przed skutkami dominacji rynkowej*, referat na konferencję Konkurencja we współczesnej gospodarce, materiały konferencyjne, UAM Poznań 6–7 listopada 2006.

Jantoń-Drozdowska E., *Ekonomiczne przesłanki antymonopolowej oceny koncentracji*, referat na konferencję Konkurencja we współczesnej gospodarce, materiały konferencyjne, UAM, Poznań 6–7 listopada 2006.

Kłosiewicz-Górecka U., Słomińska B., *Samorząd terytorialny a rozwój nowoczesnego handlu*, Difin, Warszawa 2001.

Koncentracja produkcji i zachowania rynkowe przedsiębiorstw, red. A. Sosnowska, SGH, Warszawa 1998

Koncentracja w handlu a współpraca producentów i dystrybutorów, red. M. Strużycki, IRWiK, Warszawa 2000.
Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWN, Warszawa 2002.
Polska nasycona, „Handel" 2006, nr 6.
Porter M., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992.
Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2005 roku, IRWiK, Warszawa 2006.
Sala J., *Strategie marketingowe małych firm handlowych*, w: *Marketing u progu XXI wieku*, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków 2001.
Sławińska M., *Stan i kierunki rozwoju handlu w Polsce*, w: *Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce*, red. J. Mikołajczyk, Wydawnictwo Naukowe WSzHiU w Poznaniu, Poznań 2006.
Stasiak P., Wrabec P., *Zaglądamy do koszyka*, „Polityka" 2006, nr 49.
Szulce H., *Uwarunkowania i możliwości konkurowania przedsiębiorstw handlowych w warunkach globalizacji*, w: *Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce*, red. J. Mikołajczyk, Wydawnictwo Naukowe WSzHiU w Poznaniu, Poznań 2006.

Concentration of trade as a means to gain competitive advantage

Summary

The article describes causes, goals and ways of concentrating trade companies. The analysis also includes positive and negative effects of trade concentration. In the final part the author describes prospects of integration and concentration processes in retail sales.

Nowadays one can observe in Poland strong competition in retailing. An important way to dominate competitors is co-operation and concentration of retailers. Thanks to this it is possible to gain advantages of scale and implement low-price policies. The pace of the concentration process is expected to slow down as a result of expansion of chain stores, supermarkets and shopping malls in the last ten years.