

Grażyna Śmigielska

Transnarodowe korporacje handlowe i ich wpływ na gospodarkę krajów goszczących

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 689-699

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr hab. GRAŻYNA ŚMIGIELSKA prof. UEK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

TRANSNARODOWE KORPORACJE HANDLOWE I ICH WPŁYW NA GOSPODARKE KRAJÓW GOSZCZĄCYCH

Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest wpływ transnarodowych korporacji handlowych na kraje goszczące. Przeanalizowano w nim pokrótce rozwój procesu internacjonalizacji handlu w kontekście warunkujących go czynników zewnętrznych i wewnętrznych, którego rezultatem jest pojawienie się transnarodowych korporacji handlowych konkurujących w skali ogólnoświatowej. Podjęto próbę określenia cech transnarodowej korporacji handlowej, w świetle różnic w definiowaniu korporacji transnarodowej oraz specyfiki działalności handlowej. W artykule zasadniczo pominięto negatywne aspekty funkcjonowania KTN, a uwagę skupiono na pozytywnym wpływie, jaki mają detaliści transnarodowi na gospodarki krajów goszczących i możliwościach włączenia się w ogólnoświatowe łańcuchy dostaw otwierające się przed współpracującymi z nimi dostawcami. Rozważania zostały zilustrowane przykładami z rynku polskiego.

Wstęp

Internacjonalizacja handlu, chociaż nie jest zjawiskiem nowym, zaczęła być przedmiotem znacznego zainteresowania dopiero od lat 90. ubiegłego wieku, kiedy to zjawisko gwałtownie się nasiliło, niosąc ze sobą określone skutki gospodarcze i społeczne. W tym czasie Polska stała się jednym z ważniejszych celów ekspansji zagranicznych przedsiębiorstw handlowych. Obecność i działania tych przedsiębiorstw niejednokrotnie spotykają się z krytyką; stanowione są również przepisy prawne mające za zadanie chronić małe przedsiębiorstwa handlowe i konsumentów przed skutkami negatywnych aspektów funkcjonowania detalistów zagranicznych w Polsce. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na pozytywną rolę, jaką odgrywają one w gospodarce. Przedmiotem szczególnego zainteresowania są tworzone przez nie powiązania sieciowe, w których uczestnictwo daje polskim przedsiębiorstwom możliwość włączenia się w gospodarkę globalną.

W artykule przeanalizowano krótko przebieg procesu internacjonalizacji, aż do momentu, w którym, na pewnym etapie rozwoju, pojawiły się transnarodowe korporacje handlowe. Analiza ta nie nawiązuje bezpośrednio do żadnej z teorii internacjonalizacji handlu (uznanych w tym przypadku za zbyt szczegółowe), lecz jednego z ogólnych modeli internacjonalizacji¹. Uzasadnieniem przyjęcia takiej opcji jest stwierdzenie, że zasadniczo czynniki umiędzynarodowienia nie wykazują w tym przypadku zróżnicowania branżowego.

W związku z rozbieżnościami istniejącymi w literaturze przedmiotu co do znaczenia terminu „transnarodowa korporacja handlowa”, starano się przedstawić niektóre z podejść, przyjmując ostatecznie jako wyróżniki korporacji transnarodowych: znaczące inwestycje bezpośrednie na rynku zagranicznym oraz powiązania sieciowe pozwalające tym organizacjom elastycznie reagować na zmieniające się warunki otoczenia. Obiektem analizy są zatem KTN działające na rynku konsumpcyjnym i spełniające te warunki, dlatego niekiedy zamiennie stosuje się w artykule określenie „korporacja detaliczna”.

Wpływ zagranicznych przedsiębiorstw handlowych na strukturę rynku i zachowania konsumentów w Polsce jest przedmiotem wielu analiz, sporządzanych w formie raportów m.in. przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur. Analizy te mają na celu monitorowanie na bieżąco sytuacji i zapobiegania ewentualnym negatywnym skutkom ekspansji detalistów zagranicznych. Stosunkowo niewiele uwagi poświęca się natomiast jej pozytywnym aspektom. Tych aspektów jest wiele, m.in. unowocześnienie handlu i wyższy poziom obsługi nabywców, łagodzenie skutków recesji, transfer wiedzy. W artykule uwaga została skoncentrowana na możliwości włączenia się polskich przedsiębiorstw w sieci tworzone przez KTN, co jest immanentnie związane ze sposobem ich funkcjonowania.

Powstanie transnarodowych korporacji handlowych jako rezultat procesów internacjonalizacji

Internacjonalizacją handlu detalicznego określa się zarządzanie jego działaniami na rynkach, które różnią się od siebie pod względem regulacji prawnych, rozwoju ekonomicznego, warunków społecznych, kultury oraz struktury handlu detalicznego². Wiąże się ona zatem z transferem na rynek zagraniczny zasobów, takich jak formuła prowadzonej działalności (format handlu), marka, kapitał, *know-how* zatem nie można jej utożsamiać z wymianą zagraniczną (eksport i import)³. Zakres tego

¹ Teorie internacjonalizacji handlu są przedstawione m.in. w książce N. Aleksander, A.M. Doherty, *International Retailing*, Oxford University Press, New York 2009, s. 31–55.

² D. Gilbert, *Retail Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harkow, England 1999, s. 315.

³ M. Sławińska, *Procesy internacjonalizacji w handlu detalicznym*, „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 4–5, s. 15.

transferu jest zróżnicowany i zależy od takich czynników jak rodzaj prowadzonej działalności czy postrzeganie danej marki na rynku zagranicznym. W przypadku sieci handlowych artykułów wybieralnych, np. Zara czy Benetton, transfer marki detalicznej i związanego z nią wizerunku przez granice państw jest sprawą kluczową⁴. Natomiast detaliści rynku FMCG często rezygnują z transferu marki, jeżeli kupują dobrze prosperującą sieć mającą na rynku lokalnym markę o znaczącej już wartości, jak przykładowo zrobił to amerykański Wal-Mart, kupując brytyjską sieć.

W tak rozumianym procesie internacjonalizacji handlu można wskazać trzy etapy:

1. Sporadyczne podejmowanie przez detalistów działań na rynkach zagranicznych (XIX do połowy XX wieku).
2. Intensyfikacja tego procesu, przy czym wielu detalistów nie odnosiło sukcesów zagranicą (od połowy XX do lat 80. XX wieku).
3. Szybkie opanowywanie rynków zagranicznych, znajdujących się nawet poza macierzystym kontynentem (od lat 80. ubiegłego wieku do chwili obecnej).

W pierwszym wskazanym powyżej etapie działalność za granicą podejmowały przedsiębiorstwa o uznanej marce, jak domy towarowe Harrodsa i Woolwortha czy sieć sklepów spożywczych Juliusa Meinla. Była ona zazwyczaj wymuszona niesprzyjającymi warunkami uniemożliwiającymi im utrzymanie dotychczasowego tempa wzrostu⁵. Określane są one czynnikami internacjonalizacji typu *push*, do których należy zaliczyć⁶:

- nasycenie rynku formatem lub/i placówkami danego przedsiębiorstwa,
- presję konkurencyjną,
- regulacje prawne ograniczające dalszy wzrost, np. poprzez limitowanie liczby sklepów wielkopowierzchniowych,
- recesję rynkową i ograniczenie wydatków konsumpcyjnych,
- wysokie koszty działalności (czynsze, koszty pracy) oraz podatki.

Jak już wspomniano, w tym czasie proces internacjonalizacji handlu miał niewielki zasięg, a wiele z prób podejmowania działalności na rynkach zagranicznych przez detalistów kończyło się porażkami.

Za początek kolejnego etapu należy uznać połowę XX wieku, kiedy pojawiły się nowe formaty handlu – najpierw supermarkety, a następnie sklepy dyskontowe, hipermarkety i sklepy typu *category killer*. Szybki rozwój przedsiębiorstw sieciowych sklepów tych formatów prowadził do szybkiego nasycania się rynków krajów

⁴ S. Brown, S. Burt, *Conclusion – retail internationalisation: past imperfect, future imperative*, „European Journal of Marketing” 1992, Vol 26, No. 8–9.

⁵ D. Gilbert, *Retail Marketing...*, s. 322.

⁶ N. Aleksander, *Internationalisation: interpreting the motives*, w: *International Retailing. Trends and Strategies*, red. P.J. McGoldrick, G. Davies, Financial Times Pitman Publishing, London 1995, s. 85.

macierzystych i nasilenia czynników internacjonalizacji typu *push* i wzrostu zainteresowania detalistów rynkami zagranicznymi.

W latach 70., pomimo zdecydowanie większej liczby sukcesów przedsiębiorstw detalicznych na rynkach zagranicznych w porównaniu do okresu sprzed II wojny światowej, liczba porażek była nadal znacząca. W tym czasie detaliści działający na rynkach zagranicznych nie dysponowali jeszcze znacznymi przewagami nad detalistami działającymi wyłącznie w skali kraju. Stosunkowo niewielkie korzyści skali były związane głównie z charakterem procesu podejmowania decyzji, który nadal był zdecentralizowany (były podejmowane indywidualnie na poziomie placówki detalicznej). Również inwestycje, mające na celu lepszą koordynację łańcucha dostaw i usprawnianie obsługi klientów w sklepie, dopiero się formowały nie przynosiły jeszcze wymiernych korzyści. Natomiast warunki, w jakich działali detaliści (zachowanie konsumentów, charakter konkurencji, regulacje prawne) różnicowały się w poszczególnych krajach, co uniemożliwiała w znacznym stopniu przenoszenie doświadczeń z rynków macierzystych. W rezultacie ryzyko działalności poza granicami kraju macierzystego postrzegano jako wysokie. Bilans kosztów związanych z koniecznością pokonywania wielu barier i nakładami bezpośrednimi na ekspansję w porównaniu z ewentualnymi korzyściami sprawiał, że do lat 80. detaliści starali się rozwijać przede wszystkim w ramach dotychczasowych rynków geograficznych⁷.

Dopiero lata 80. i 90. przyniosły znaczące zmiany w tej materii, rozpoczynając kolejny etap procesu internacjonalizacji, charakteryzujący się szybką ekspansją przedsiębiorstw detalicznych na rynki zagraniczne. Ich sukcesy były uwarunkowane posiadaniem przez detalistów zasobów pozwalających im skutecznie konkurować na rynkach zagranicznych (m.in. technologii informacyjno-komunikacyjnych, doświadczenia marketingowego i w zakresie współpracy z dostawcami). Z drugiej strony nastąpiło otwarcie wielu wcześniej trudno dostępnych rynków na inwestycje zagraniczne. Rynki te – o przestarzałej strukturze handlu, dużym zapotrzebowaniem na towary i usługę handlową, charakteryzujące się brakiem ograniczeń prawnych tak często stanowiących barierę wzrostu na rynkach krajów wysokorozwiniętych – stały się ważnym celem ekspansji zagranicznych sieci handlowych. Stanowiły o wzroście znaczenia czynników internacjonalizacji typu *pull*, czyli tych, które przyciągają inwestorów na rynki zagraniczne.

⁷ W Stanach Zjednoczonych, gdzie z jednej strony możliwości tego typu wzrostu ze względu na wielkość tego rynku były duże, a z drugiej – większość prób ekspansji zagranicznej kończyła się fiaskiem, jeszcze w połowie lat 80. można się było spotkać z poglądem, że handel detaliczny jest z natury sektorem „non-global” i dlatego przedsiębiorstwa tego sektora powinny ograniczać działalność do obszaru kraju macierzystego. Zob. A. Goldman, *Internationalization of Retailing: Strategies, Technology and Global Scope Retailer*, Jerusalem School of Business Administration, August 1993, s. 1–32.

Szczególną rolę w tym procesie, odznaczającym się od lat 90. bardzo wysoką dynamiką odgrywają sieci sklepów wielkopowierzchniowych, przede wszystkim z artykułami FMCG, określane często mianem korporacji transnarodowych.

Transnarodowe korporacje detaliczne i ich funkcjonowanie

W literaturze przedmiotu brak jest zgodności co do znaczenia pojęcia korporacja transnarodowa, a co za tym idzie – transnarodowa korporacja detaliczna. Pod tym pojęciem bardzo często rozumie się detalistów, którzy pod względem dostosowywania oferty do rynków krajów, gdzie działają, znajdują się pomiędzy detalistami globalnymi (standaryzującymi ofertę) a detalistami multilokalnymi (każdy rynek zagraniczny traktującymi odrębnie). To podejście przyjęli m.in. Hanne Leknes i Chris Carr, przedstawiając bardziej szczegółową charakterystykę detalistów działających na rynkach zagranicznych przy ich podziale na międzynarodowych (*international*), globalnych (*global*), transnarodowych (*transnational*) i multilokalnych (*multinational*, wielonarodowych) (tab. 1).

Tabela 1

Podział detalistów działających na rynkach zagranicznych w ujęciu H.M. Leknes i Ch. Carra

	Międzynarodowy	Globalny	Transnarodowy	Multilokalny
Zakres geograficzny	jeden kontynent	dwa lub więcej kontynentów	jeden lub więcej kontynentów	jeden lub więcej kontynentów,
Zasięg kulturowy	jedna strefa kulturowa	dwie lub więcej stref kulturowych	dwie lub więcej stref kulturowych	dwie lub więcej stref kulturowych
Orientacja kulturowa	etnocentryczna	zróżnicowana	geocentryczna	policentryczna
Marketing	powielanie sposobu organizacji działalności z rynku macierzystego lub alianse	minimalne dostosowania, rynki traktowane jako homogeniczne	średnie dostosowania, rynki heterogeniczne	znaczące dostosowania lub zróżnicowane formaty, rynki heterogeniczne
Zarządzanie	zarządzanie z rynku macierzystego	scentralizowana kontrola	sieci zintegrowane	niezależne oddziały

Źródło: H.M. Leknes, Ch. Carr, *Globalisation, International Configurations and Strategic Implications: The Case of Retailing*, „Long Range Planning” 2004, No. 37, s. 33.

Leknes i Carr, podejmując próbę zdefiniowania transnarodowej korporacji handlowej, podkreślają, że jej celem jest zdobycie przede wszystkim udziału w rynku zagranicznym, w związku z czym korporacja stara się dotrzeć ze swoją ofertą do dużych segmentów rynku i działa w różnych formatach handlu, tak jak Carrefour,

Wal-Mart, Tengelmann czy Metro⁸. Detaliści globalni (Ikea, Zara, Benetton) działają natomiast w wąskich segmentach rynku (często w niszach rynkowych) i ich celem jest zdobycie jak największej liczby klientów na ich zestandaryzowaną ofertę. Strategie marketingowe tych detalistów implikują stosowane przez nich strategie w zakresie zaopatrzenia – detaliści globalni koncentrują się na zarządzaniu globalnym łańcuchem dostaw, podczas gdy transnarodowi zaopatrują się w skali ogólnoswiatowej i wykorzystują integrację pionową w celu osiągnięcia przewagi nad konkurentami, co pozwala im elastyczniej reagować na zmieniające się warunki.

Ze względu na znaczenie sieci w funkcjonowaniu KTN może także zostać zdefiniowana jako konfiguracja wewnętrznych, zewnętrznych i międzyorganizacyjnych powiązań. Korporacje są zakorzenione w ekonomicznych, politycznych i instytucjonalnych uwarunkowaniach zarówno na rynku macierzystym jak i goszczącym, wpływającym na ich kształtowanie⁹. Przy tak przyjętym określeniu KTN do tej grupy przedsiębiorstw handlowych działających na rynkach zagranicznych zaliczymy nie tylko Carrefour, Wal-Mart i Tesco, lecz także Ikeę, uznawaną w innych podejściach za firmę globalną. Jest to uzasadnione współczesnym wyróżnianiem korporacji transnarodowych przede wszystkim na podstawie kryteriów znaczącego zaangażowania w formie inwestycji bezpośrednich na rynku.

Takie podejście do KTN stało się punktem wyjścia dla dalszych rozważań z uwagi na cel artykułu, którym jest analiza wpływu transnarodowych korporacji handlowych na rynki goszczące i ich rola w procesach globalizacyjnych¹⁰. Wpływ ten jest znaczący, gdyż muszą równocześnie rozciągać zarówno swoją działalność dystrybucyjną, jak i zaopatrzeniową poza granice krajów, w których działają¹¹. W konsekwencji ich zaangażowanie kapitałowe na rynkach zagranicznych jest wyższe niż w przypadku korporacji produkcyjnych.

Można zidentyfikować trzy główne obszary, wynikające z ich specyfiki, w których detaliczne KTN są blisko gospodarek i społeczeństw je goszczących:

- odpowiadanie na lokalne zróżnicowanie w gustach, normach i preferencjach;
- inwestowanie kapitału w zasoby materialne – sklepy i infrastrukturę logistyczną; ich działalność jest zatem ściśle powiązana z rynkiem nieruchomości i systemem planowania przestrzennego w krajach goszczących;

⁸ H.M. Leknes, Ch. Carr, *Globalisation, International Configurations and Strategic Implications: The Case of Retailing*, „Long Range Planning” 2004, No. 37, s. 29–49.

⁹ N. Wrigley, N.M. Coe, A. Currah, *Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TCN)*, „Progress in Human Geography” 2005, Vol. 29, No. 4, s. 438.

¹⁰ Podejście takie jest zgodne z obecnymi trendami prezentowanymi m.in. w pracy A. Zorska, *Korporacje transnarodowe: Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007.

¹¹ N. Wrigley, N.M. Coe, A. Currah, *Globalizing retail...*, s. 440.

- realizowanie zaopatrzenia; nawet jeżeli część zaopatrzenia jest realizowana w skali regionalnej lub globalnej to, szczególnie w przypadku detalistów żywności, nadal większość sprzedawanych towarów pochodzi od dostawców krajowych; w rezultacie detalista jest z zasady powiązany z dostawcami na rynku goszczącym.

Chociaż KTN występujące w handlu detalicznym różnią się pod wieloma względami od produkcyjnych korporacji transnarodowych (m.in. o stopniu zaangażowania na rynku zagranicznym), to podobnie jak produkcyjne KTN zmierzają do przyjęcia form organizacyjnych, umożliwiających ich wyspecjalizowanym jednostkom tworzenie zintegrowanych w skali ogólnosiwiatowej sieci, pozwalających im na jednoczesne osiąganie strategicznych celów dotyczących wydajności, umiejętności reagowania na zmiany oraz innowacyjność¹². Wykorzystują model globalnej konfiguracji, charakteryzujący się „jednoczesnym występowaniem scentralizowanych i zdecentralizowanych elementów struktury, które są silnie zintegrowane”¹³; centralizacja dotyczy przede wszystkim operacji logistycznych¹⁴.

Konsekwencje dla rynków goszczących

Cechą KTN jest sieciowość, która sprawia, że wchodząc na rynki zagraniczne, wpływają na rozwój różnego rodzaju struktur sieciowych. Christopher Bartlett i Sumantra Ghoshal określają nawet korporację transnarodową jako wielkie przedsiębiorstwo międzynarodowe, „które zmienia swe formy organizacyjne w taki sposób, że w skali światowej jego wyspecjalizowane jednostki tworzą zintegrowane sieci umożliwiające jednoczesne osiągnięcie celów dotyczących wydajności, umiejętności reagowania na zmiany oraz innowacyjności”¹⁵. Struktury te rozumiane są jako zestaw powiązań pionowych i poziomych organizacji z innymi uczestnikami rynku m.in. dostawcami, nabywcami, konkurentami czy instytucjami non-profit. Mogą mieć charakter powiązań wewnątrzorganizacyjnych, międzyorganizacyjnych lub tworzonych poza organizacją, i zasięg lokalny, branżowy, międzynarodowy lub ogólnosiwiatowy¹⁶.

Detaliczne KTN tworzą wszystkie wspomniane tu typy powiązań sieciowych o zasięgu międzynarodowym i ogólnosiwiatowym, przy czym szczególnie ważne

¹² Model ten został opisany przez C. Bartletta i S. Ghoshala (1993) za: Cz. Mesjasz, *Ewolucja mechanizmów koordynacji w przedsiębiorstwach międzynarodowych*, w: *Innowacyjne systemy i metody zarządzania międzynarodowego*, red. M. Trocki, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.

¹³ Cz. Mesjasz, *Ewolucja mechanizmów...*, s. 37.

¹⁴ Sukces firmy Wal-Mart, która stworzyła taki model oparty na centralizacji zaopatrzenia i własnych centrach logistycznych i wykorzystujący nowoczesne technologie komunikacyjno-informacyjne, sprawił, że stał się on swojego rodzaju standardem.

¹⁵ Cz. Mesjasz, *Ewolucja mechanizmów...*, s. 36.

¹⁶ R. Gulati, N. Nohria, A. Zaheer, *Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, s. 203–215.

dla rynków goszczących mają powiązania międzyorganizacyjne¹⁷. N. Wrigley, N.M. Coe i A. Currah zauważają, że sieci handlowe, wchodząc na rynki zagraniczne, wprowadzają na nie nowe formaty handlu i strukturę cen, udoskonalony proces zarządzania informacją, nowoczesne techniki marketingowe i merchandisingowe¹⁸. W rezultacie następują istotne zmiany w strukturze rynku¹⁹. Ważnym elementem zmian strukturalnych jest wpływ na lokalne sieci dostaw w związku z działaniami zaopatrzeniowymi detalistów transnarodowych.

Ich działania marketingowe zmierzające do wykształcenia trwałych postaw lojalności wśród nabywców prowadzą do utworzenia sieci konsumentów (sieci zewnętrzne) mających mniej lub bardziej sformalizowaną formę (programy lojalnościowe, kluby konsumentów). W ten sposób stają się oni częścią socjokulturowych przemian zachodzących na docelowych rynkach zagranicznych.

Bogna Pilarczyk i Magdalena Stefańska wskazują na niektóre z tych przemian w odniesieniu do rynku polskiego, m.in. na:

- tworzenie nowych kanałów dystrybucji,
- konsolidację handlu,
- przyspieszenie procesów integracji,
- popularyzację technik merchandisingowych,
- promocję nowoczesnych technik troski o klienta,
- wprowadzenie na rynek nowoczesnych obiektów handlu detalicznego i metod zarządzania siecią,
- tworzenie nowych kooperacji w kanałach dystrybucji, szczególnie spopularyzowanie franchisingu.

Przemiany te mają w sposób bezpośredni lub pośredni związek z powiązaniami sieciowymi. Na szczególną uwagę zasługuje tu rozwój kontrolowanych centrów handlowych, rozwijających się wokół hipermarketów i sklepów wielkopowierzchniowych, lecz także tych budowanych przez niezależnych developerów²⁰. Te nowoczesne obiekty handlowe, o charakterze klastrów, nie tylko przyciągają nabywców atrakcyjną ofertą, lecz także służą rozwojowi detalistów tam zlokalizowanych poprzez transfer wiedzy. Drugą ważną sprawą są procesy integracyjne, a szczególnie rozwój systemów franchisingowych, umożliwiających detalistom w nich zrzeszonych czerpanie korzyści m.in. z tytułu wspólnych zakupów (związki z dostawcami) oraz transfer wiedzy w postaci rutyny organizacyjnej. Korporacje handlowe w Pol-

¹⁷ N. Wrigley, N.M. Coe, A. Currah, *Globalizing retail...*, s. 440.

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ Sieci tworzone przez transnarodowych detalistów są omówione również w artykule A. Currah, N. Wrigley, *Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs*, „Global Networks” 2004, Vol. 4, Iss. 1, s. 1–23, są tam również scharakteryzowane powiązania wewnątrzorganizacyjne.

²⁰ Szerzej na temat rozwoju centrów handlowych w Polsce: *Modele biznesu w handlu detalicznym*, red. M. Sławińska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010, s. 149–159.

sce nie tylko przyczyniły się przyspieszenia procesów integracyjnych, lecz także same aktywnie w nich uczestniczą, tworząc systemy franchisingowe i agencyjne, również na rynku FMCG (Carrefour, E'Leclerc, Makro).

Ważne znaczenie gospodarcze ma włączanie polskich dostawców w międzynarodowe łańcuchy dostaw za pośrednictwem KTN, co ma miejsce przede wszystkim na rynku żywności, a także na innych rynkach. Poszukiwanie korzyści w zakresie zaopatrzenia sprawia, że w przypadku rynków FMCG, gdzie konsumenci poszukują niskich cen, rośnie import z kraju goszczącego na rynek macierzysty²¹. Szczególnie ma to znaczenie w przypadku detalistów oferujących towary pod markami własnymi (zarówno żywność, jak i artykuły nieżywnościowe).

W 2010 r. eksport polskiej żywności za pośrednictwem sieci handlowych był szacowany na ok. 3 mln zł²². Zagraniczni detaliści eksportują je na rynki krajów macierzystych – Tesco na Wyspy Brytyjskie, Biedronka do Portugalii, Lidl przede wszystkim do Niemiec, lecz również do innych państw.

Ekspansja zagranicznych sieci handlowych na rynek polski stanowi także dla wielu polskich producentów szansę na włączenie się w ich ogólnosiwiatowe łańcuchy dostaw i zaistnienie na rynku globalnym ze swoimi produktami lub coraz częściej tylko jako dostawców komponentów.

Taką możliwość stwarza polskim producentom m.in. Ikea, która kooperuje w chwili obecnej z 80 zakładami produkcyjnymi oraz ma 14 własnych zakładów wytwórczych. Polska jest drugim co do wielkości dostawcą mebli Ikei w świecie, a eksport realizowany za jej pośrednictwem stanowi 1,5% całego eksportu Polski (w 2006 r. wynosił 4 mld zł). Inwestycje te dają również polskim firmom dostęp do najnowocześniejszych technologii, pracę i możliwość kształcenia²³. W ramach doskonalenia kompetencji Ikea w latach 2010–2012 wdraża program „Fabryka kluczowych kompetencji IKEA”. Jego celem jest rozwój kluczowych kompetencji pracowników zgodnie z długofalową strategią rozwoju i wartościami Ikea. Transfer wiedzy nie jest jednak wyłącznie jednokierunkowy. Polscy producenci mają szansę proponowania własnych wzorów, które są następnie wprowadzane do asortymentu – w planie jest również wprowadzenie asortymentu lepiej dostosowanego do potrzeb rynku lokalnego.

Z Polską wiąże Ikeę nie tylko sentyment – produkcja jest tu realizowana od 1961 r., lecz także zalety naszego kraju jako rynku zbytu i ośrodka produkcji. Pod-

²¹ Potwierdzają to wyniki badań empirycznych, zob. H. K. Nordas, *Gatekeepers to consumer markets: the role of retailers in international trade*, „The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research” 2008, Vol. 18, No. 5, s. 449–472.

²² J. Roik, *Eksport polskiej żywności przez sieci handlowe sięgnie 3 mld zł*, www.roik.pl/eksport-polskiej-zywnosci-przez-sieci-handlowe-siengnie-3-mld-zl/.

²³ W 2006 r. u dostawców szwedzkiej sieci pracowało 17 tys. osób, w Swedwood – 6 tys. i 2,5 tys. w dystrybucji. Za: *Dobrzy jak Szwedzi – tani jak Chińczycy*, www.korona.info/index.php?option=com_publicacje&view=one&id=12&r=2006&Itemid=371&lang=pl.

kreśla się zalety Polski jako źródła dostaw: dobry dostęp do surowców, centralne położenie, kompetencje pracowników²⁴. Problemem może stać się w przyszłości koszt siły roboczej. W 2001 r. Ikea otworzyła centrum dystrybucyjne w Jarostach koło Piotrkowa Trybunalskiego, z którego zaopatruje kraje Europy Środkowo-Wschodniej: Polskę, Czechy, Słowację, Rumunię i Węgry. Od początku lat 90. Ikea zainwestowała w Polsce 5–6 mld zł i przez kolejne dziesięć lat zamierza utrzymać ten poziom inwestycji²⁵. Inwestycje obejmują sklepy, centra handlowe i zakłady produkcyjne.

Ikea włącza w swoją sieć zarówno dostawców, partnerów biznesowych i inne powiązane organizacje, jak i klientów. Struktura taka określana jako *value constellation* ma na celu elastyczne reagowanie na potrzeby nabywców. Jej kluczowym celem strategicznym jest takie skonfigurowanie ról i wzajemnych powiązań w ramach danego układu aktorów, aby spowodować tworzenie wartości w nowych formach i przez nowych graczy²⁶.

Zakończenie

Transnarodowe korporacje handlowe, z uwagi na inwestycje bezpośrednie w placówki handlowe oraz bardzo często centra logistyczne na rynkach krajów goszczących, mają znaczący wpływ na strukturę sektora, rozwój społeczno-ekonomiczny regionów, w których są one lokalizowane, oraz całej gospodarki. Często podkreśla się negatywne aspekty ich powstawania: zagrożenie dla lokalnego drobnego handlu, niszczenie środowiska naturalnego, utrudnienia komunikacyjne, zszpecenie architektury. Ale są również pozytywne.

Do pozytywnych aspektów ich funkcjonowania należy zaliczyć unowocześnienie handlu, m.in. poprzez wykorzystywanie technologii informacyjnych i zaferowania nabywcom wyższego poziomu usług. Przenoszą one również na rynki zagraniczne inne praktyki, np. działania z zakresu społecznej odpowiedzialności. Ich działania są naśladowane przez polskie przedsiębiorstwa, co sprzyja postępowi.

Detaliści żywności zaopatrują się przede wszystkim w krajach goszczących, co ma zarówno pozytywne, jak i negatywne następstwa. Jako negatywne wskazuje się często wymuszanie na dostawcach niekorzystnych dla nich warunków współpracy, niedotrzymywanie terminów płatności, i w konsekwencji realizowanie wysokich zysków kosztem dostawców. Z drugiej jednak strony, aby efektywnie funkcjonować w długim okresie, firmy te muszą znaleźć stałych partnerów, dla których

²⁴ Dyrektor Ikea Polska: *W ciągu czterech lat podwoiliśmy sprzedaż*, www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/dyrektor-ikea-polska-w-ciagu-czterech-lat-podwoilismy-sprzedaz,24236.html.

²⁵ *Ikea w ciągu pięciu lat zainwestuje w Polsce 5–6 mld zł*, www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/ikea-w-ciagu-pieciu-lat-zainwestuje-w-polsce-5-6-mld-zl,30438.html.

²⁶ R. Norman, R. Ramirez, *From value chain to value constellations: designing interactive strategy*, „Harvard Business Review” July–August 1993.

współpraca będzie opłacalna. Partnerom tym często przekazuje się wiedzę pozwalającą na sprostanie wymogom współczesnej konkurencji, wyposaża w nowoczesne technologie informacyjne oraz daje szansę na włączenie w międzynarodowe sieci dostaw detalistów. Firmy polskie, z którymi została nawiązana taka współpraca, podkreślają, że korporacje są wymagającymi, lecz stabilnymi odbiorcami.

Wiele korporacji, klasyfikowanych jako handlowe, ma w swoim portfelu inwestycyjnym również inne rodzaje działalności, jak produkcyjną, gastronomiczną, developerską czy finansową. Po rozpoznaniu danego rynku zagranicznego, często poprzez uruchomienie placówek handlowych (choć w przypadku Ikei była to działalność produkcyjna), rozwijają działalność w innych branżach.

TRANSNATIONAL RETAIL CORPORATIONS AND THEIR IMPACT ON THE HOST COUNTRY ECONOMY

Summary

The paper deals with the problem of retail transnational corporations' impact on host countries. The short description of retail internationalization process in context of its internal and external conditioning factors is presented to justify the transnational retailers' foundation. The attempt is made to identify the characteristics of transnational retailers taking into account the differences in definitions of transnational corporation and specify of retail activity. In the paper the negative impact on host countries is neglected whereas the positive impact on the economy of host markets is discussed; mainly the opportunities for the local producers cooperating with the retailers to join the international supply networks. Some examples from the Polish market of such possibilities are presented.