

Łukasz Waclawik

Rozwój i stan aktualny dystrybucji francuskiej

Auchan, Carrefour, Intermarché, Géant, Leclerc to nazwy hipermarketów prowadzących już działalność gospodarczą w Polsce. Ich pojawienie związane jest między innymi z faktem, że we Francji dalszy rozwój sieci nie jest już możliwy. Liczba hipermarketów osiągnęła stan nasycenia, a przepisy prawne w zasadzie uniemożliwiają budowę nowych sklepów. W 1970 roku we Francji było 115 hipermarketów. Obecnie jest ich dziesięć razy więcej. Ponad 60% żywności i 40% artykułów przemysłowych kupowanych jest w wielkich sklepach, o powierzchni handlowej ponad 2500 m².

Omawiając rozwój i stan aktualny dystrybucji francuskiej należy wymienić trzy, determinujące ją wydarzenia: podjęcie działalności handlowej przez Edouarda Leclerca (grudzień 1949), otwarcie przez Marcela Fournier, Jacquesa i Denisa Defforey pierwszego hipermarketu Carrefour (czerwiec 1963), koncentracja rynku dystrybucji i fuzja sieci handlowych Carrefour i Promodès; największej w Europie, a drugiej pod względem wielkości obrotów na świecie firmy zajmującej się dystrybucją (sierpień 1999).

W 1949 roku E. Leclerc, były seminarzysta, ogłosił „deklarację wojny”. Wojny z monopolami o niskie ceny i niskie marże, wojny o tańsze życie Francuzów. Współczesny strateg, próbując opisać misję handlowca E. Leclerca, nie miałby wątpliwości – było nią „podniesienie stopy życiowej społeczeństwa”. Narzędziami realizacji misji byłoby obniżanie cen sprzedaży produktów dzięki eliminacji pośredników i racjonalizacji kosztów własnych.

W pierwszych latach po wyzwoleniu sytuacja gospodarki francuskiej była trudna. Czarny rynek, spekulacja i reglamentacja spowodowały, że sprzedaż opierała się na długim łańcuchu pośredników, narzucających własne marże. Cena przeciętnego produktu składała się z ceny fabrycznej i marż, kilkakrotnie przekraczających cenę fabryczną. Zjawisku temu postanowił przeciwstawić się E. Leclerc, wychodząc z założenia, że jeżeli zakupi produkt bezpośrednio u producenta i sprzeda go odbiorcy finalnemu, to może zdecydowanie obniżyć cenę. Produkt, którego cena wytwórcy wynosiła 60 franków, po przejściu wszystkich faz pośrednictwa kosztował 250 franków. E. Leclerc mógł obniżyć cenę do 90 franków, czyli zaproponować towar trzykrotnie taniej. Jego pomysł zrewolucjonizował handel. Był realną wojną z ogromną rzeszą pośredników, którzy zmonopolizowali dystrybucję. Pierwsze sklepy sieci powstały w Bretanii. Ich właściciele mogli korzystać z nazwy Leclerc pod warunkiem wyrażenia zgody na ustalenie stałego poziomu marż i ścisłej współpracy z innymi kooperantami sieci. Współpraca ta polegała na darmowym przekazywaniu doświadczeń i wiedzy oraz dostosowaniu do założeń polityki sieci. Każdy właściciel mógł posiadać nie więcej niż dwa sklepy, był zobowiązany przekazać 25% zy-

sku po opodatkowaniu personelowi i miał prawo odmówić zakupu produktów oferowanych przez centralę.

Opór handlowców i monopoli handlowych przeciwko nowej organizacji sprzedaży był olbrzymi. Działania mające na celu wyeliminowanie Leclerca i likwidację tworzonej pod jego patronatem sieci handlowej, polegały na dyskryminacji ekonomicznej i dyskredytacji politycznej. O ile nie było możliwe pozabawienie Leclerca klientów, o tyle podjęto liczne próby uniemożliwienia dokonywania zakupów przez sieć. Wielu producentom postawiono ultimatum: albo sprzedajecie swoje produkty tylko w sieci Leclerca, albo tylko poza siecią. Dostawca Leclerca był bojkotowany przez pozostałych odbiorców. W sytuacji, gdy sieć Leclerca nie była zbyt duża, udział w rynku niewielki, a zarządzanie siecią silnie zdecentralizowane, brak możliwości zaopatrywania się był poważnym zagrożeniem dla prowadzonej działalności. Równocześnie pojawiły się zarzuty dotyczące powiązania Leclerca z politykami. Oskarżano go, że uzyskał specjalne zwolnienia podatkowe, że stosuje przekupstwo czy wreszcie, że jest figurantem, marionetką zależną od kogoś innego.

Dopiero po dziesięciu latach od rozpoczęcia budowy sieci E. Leclerc rozpoczął inwestowanie w Paryżu i jego okolicach. W tym okresie po raz pierwszy oficjalnie skorzystał z pomocy polityków. Dystrybutor posunął się do szantażu: uzależnił uruchomienie pierwszego paryskiego sklepu (w Issy-les-Moulineaux) od ustępstw ze strony państwa. Żądania dotyczyły wprowadzenia przepisów zakazujących odmowy sprzedaży oraz zakazu ustalania cen minimalnych. Pierwszy z zakazów otworzył Leclercowi źródła zaopatrzenia. Drugi zakaz miał przede wszystkim znaczenie polityczne i był narzędziem walki z inflacją. Likwidacja cen minimalnych umożliwiała otrzymanie dużych rabatów ilościowych, a tym samym wpływała na utrzymanie niskiej inflacji.

Działania E. Leclerca były popierane przez związki zawodowe, które widziały możliwość zwiększenia siły nabywczej wynagrodzeń klasy robotniczej poprzez obniżenie cen.

W 1959 roku rozpoczęła się współpraca rodzin Fournier i Defforey, późniejszych założycieli hipermarketu Carrefour. Rodzina Defforey trudniła się hurtowym handlem żywnością w miejscowości Lagnieu. Firma zatrudniała w 50 filiach ponad 250 osób. Przedsiębiorstwo rodziny Defforey rozwijając działalność, rozpoczęło współpracę z centralą zakupów Gagmai, zaopatrującą niezależnych sprzedawców. W ramach współpracy z Gagmai doszło do pierwszych kontaktów z Marcellem Fournier, znanym z handlu tekstyliami, udziału w ruchu oporu oraz z ... umiejętności gry w karty.

Współpraca obu rodzin rozpoczęła się od oczywistego, choć ocenianego jako rewolucyjny, pomysłu. Postanowiono rozpocząć wspólną działalność i sprze-

dawać w jednym sklepie zarówno żywność, jak i ubrania.

6 stycznia 1960 w Annecy otwarto w podziemiach sklepu z tekstyliami, należącego do Marcela Fournier pierwszy, samoobsługowy sklep o powierzchni handlowej 200 m². Sklep oferował produkty po cenach konkurencyjnych. Pomysł rodzin Fournier i Defforey przyniósł wielki sukces. Korzystając ze zdobytych doświadczeń w czerwcu 1960 uruchomiono Carrefour Parmelan, a w maju 1963 Carrefour Cran. Za każdym razem twórcy kierowali się następującymi zasadami: niskie ceny sprzedaży, duża rotacja zapasów, samoobsługa (niskie koszty płac) oraz, co odróżniało sklepy francuskie od amerykańskich, sprzedaż zarówno artykułów spożywczych, jak i przemysłowych.

Chcąc podnieść kwalifikacje M. Fournier, J. i D. Defforey wyjechali do USA (Dayton), gdzie na zaproszenie National Cash Register uczestniczyli w seminariach poświęconych nowoczesnym metodom sprzedaży. Seminaria miały na celu zwiększyć sprzedaż kas rejestrujących, sprzedawanych przez NCR.

Wśród wykładowców najważniejszą postacią był Bernardo Trujillo, Amerykanin pochodzenia kolumbijskiego. W prezentacjach jego wizji handlu przyszłości uczestniczyli prawie wszyscy właściciele francuskich sieci handlowych i ministrowie związani z handlem. Zdaniem B. Trujillo, następował zmierzch sprzedaży w małych sklepach położonych w centrach miast. Tendencją światową będzie przenoszenie handlu na obrzeża miast i tworzenie tam dużych centrów handlowych. Według B. Trujillo, istnieje kilka podstawowych zasad sprzedaży, wśród których najbardziej znana brzmi: „no parking – no business”. Do sklepu na przedmieściach konsument będzie dojeżdżał własnym samochodem, a ilość kupowanego towaru będzie zbyt duża, by korzystać z transportu miejskiego. Szybkie znalezienie dogodnego miejsca do parkowania jest warunkiem *sine qua non* sukcesu. Wśród innych, mniej znanych zasad, warto przypomnieć następujące:

- nie buduj sklepu dla własnej przyjemności, ale dla przyjemności swoich klientów,
- ubodzy potrzebują niskich cen, bogaci uwielbiają je,
- umieszczaj wysoko niskie ceny (o sposobie umieszczania cen promocyjnych przyklejonych u sufitu sklepu),
- codziennie proponujcie klientowi coś atrakcyjnego (akcje promocyjne).

Po powrocie do Francji, rodziny Fournier i Defforey decydują o budowie pierwszego, dużego sklepu samoobsługowego. Wybór padł na położoną o 25 kilometrów na południe od Paryża miejscowość Sainte-Geneviève-des-Bois. Lokalizacja sklepu została wybrana w dość dziwnych okolicznościach. Pierwotnie działką zainteresowana była inna firma handlowa. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że miejscowość jest zbyt mała, by budować w niej stonkowo duży sklep. Wyniki analiz ekspertów Carrefoura były wręcz przeciwne. Stwierdzono, że miasteczko, w którym planuje się zlokalizować sklep, jest małe, w związku z tym należy zbudować tak duży sklep, by przyciągnąć mieszkańców sąsiednich miejscowości. Powierzchnia sprzedaży pierwszego z hipermarketów Carrefour wynosiła zaledwie 2300 m², a na parkingu jednorazowo mogło znajdować się 450 samochodów. Asortyment był niezwykle różnorodny, a przeciętne ceny o 15–20% niższe od średnich. Cennym pomysłem

okazała się budowa stacji benzynowej, oferującej tańsze paliwo.

15 czerwca 1963 roku przejdzie do historii dystrybucji jako początek nowej epoki. Otwarcie sklepu było wielkim sukcesem. Liczba klientów przekroczyła 26 000 tygodniowo; pochodzili oni głównie z miejscowości położonych w promieniu 15 kilometrów. W ciągu dwóch lat sklep w Sainte-Geneviève-des-Bois realizował obroty 65 milionów franków, siedem razy więcej niż popularny sklep położony w centrum Paryża. Po trzech latach nastąpiło zwrócenie wszystkich kosztów inwestycji. Rozpoczęła się era hipermarketów.

Wraz z rozwojem hipermarketów nastąpił kryzys tradycyjnych sklepów położonych w centrach miast. Większość z nich nie miała szansy na przetrwanie. Ceny sprzedaży w wielkich sklepach często były niższe niż ceny hurtowe dla najmniejszych detalistów. W krótkim czasie zamknięto przeszło 35 000 małych sklepów, obroty w pozostałych spadły o 80%. W trudnej sytuacji znaleźli się właściciele budynków w centrach miast. Nie mogli wynająć pomieszczeń z przeznaczeniem na sklep, mimo bardzo niskich cen. Właściciele małych, upadających sklepów wyszli więc na ulice. Rozpoczęły się gwałtowne protesty.

W roku 1973 rząd zmienił stosunek do hipermarketów. Poparł protesty właścicieli małych sklepów i 25 grudnia 1973 wprowadzono rygorystyczną ustawę o budowie dużych sklepów, nazywaną prawem Royera¹⁾. Według wcześniejszych regulacji, by zbudować hipermarket wystarczyło posiadać pozwolenie na budowę. Nowe rozwiązania prawne konstytuowały dla departamentach komisje rozpatrujące każdy wniosek dotyczący budowy sklepu o powierzchni ponad 1000 m² (w miejscowościach liczących do 40 000 mieszkańców) lub 1500 m² (w większych). W skład komisji wchodziło 20 osób. Dwóch konsumentów, dziewięciu właścicieli sklepów oraz dziewięciu radnych. Od decyzji komisji przysługiwało odwołanie do ministra handlu. W pierwszych dziesięciu latach powyższe rozwiązania prawne były skuteczne. Przeciętne połowa wniosków była oddalana. Rozwiązanie modelowe (zastosowane w Tours – dzielnica La Fontaine – rodzinne miasto ministra J. Royera) sprowadzało się do budowania centrum handlowego, którego połowę powierzchni handlowej zajmuje hiper- lub supermarket, a drugą połowę małe sklepiki handlowo-usługowe.

Skuteczności powyższych przepisów przeczył Michel-Edouard Leclerc, syn założyciela słynnej sieci. W 1991 roku publicznie zwrócił uwagę, że budując duży sklep należy brać pod uwagę dodatkowe koszty. Szybko wyjaśniono, że są to najczęściej inwestycje poprawiające komunikację czy bezpieczeństwo. Skandal wybuchł dopiero po kilku latach, gdy okazało się, że wspomnienie partii rządzącej łapówką w wysokości kilku milionów franków, można zapewnić przychylną decyzję ministra handlu. Od 1993 roku minister nie ma już prawa podważania decyzji komisji departamentalnej, a jej skład uległ istotnej ewolucji. W 1994 r. wprowadzono dodatkowy podatek płacony od powierzchni handlowej w sklepach o powierzchni ponad 400 metrów kwadratowych i obrotach przekraczających 3 miliony franków w wysokości od 22 do 83,5 franka za metr kwadratowy (w zależności od obrotów). W 1996 roku prezydent J. Chirac po raz pierwszy publicznie potępił działalność hipermarketów, podkreślając ich negatywny wpływ na gospodarkę. Od 1996

roku bez zgody można otwierać sklepy do 300 m², otwieranie sklepów powyżej 6000 m² wymaga dodatkowych studiów i analiz. Również zmiana działalności czy branży wymaga zgody. Skład komisji wydającej zgody zmniejszono do 6 osób (w tym 3 radnych). Podjęcie decyzji wymaga 4 głosów. Równocześnie prawo Royera zaczyna być stosowane w odniesieniu do hoteli i kin, a sezonowe obniżki cen (wyprzedaże) mogą mieć miejsce tylko 2 razy w roku, przez 6 tygodni.

Powyższe zmiany nie wpływają jednak na sytuację hipermarketów. Ich liczba przekroczyła 1000 i stopień nasycenia jest bardzo duży. W 1996 r. otworzono 15 nowych, wielkich sklepów, rok później 19. W 1998 zaledwie 4.

Handel i dystrybucja pod koniec lat dziewięćdziesiątych

Obecnie we Francji istnieje 388 900 punktów sprzedaży detalicznej, w tym: 81 400 sklepów spożywczych oraz 223 600 z artykułami przemysłowymi. Zatrudnienie wynosi 1 595 600 osób.

Hipermarkety – słowo w języku francuskim „hypermarché” istnieje od 1968 r. Pierwszy sklep przypominający hipermarket otwarto w Belgii 1 września 1961. We Francji istnieje 1078 sklepów o powierzchni handlowej ponad 2500 m², zatrudniających 206 731 osób, średnia wielkość sklepu to 5748 m², a na jednego zatrudnionego przypada 30 m² powierzchni handlowej. W sprzedaży znajduje się 40 000–70 000 pozycji asortymentowych. Roczne obroty wynoszą 476 mld franków. W przeciętnym sklepie jest 28 kas, 1002 miejsca parkingowe, 1012 wózków (*caddie*) i 10 dystrybutorów paliwa. Najwięcej sklepów nosi nazwę²⁾: Leclerc (367 sklepów – 4241 średnia powierzchnia w m²), Carrefour (116 – 9741), Casino (115 – 6526), Mammouth (90 – 6247), Continent (78 – 6531), Intermarché (77 – 3199), Cora (53 – 8575), Auchan (52 – 10 538), Hyper U (31 – 3167). Powierzchnia 20 największych sklepów przekracza 14 500 m². Należą one do: Carrefour – 9 sklepów, w tym pięć największych, Auchan – 7, Cora – 3, Casino – 1.

Supermarkety – powierzchnia między 400 a 2500 m²; jest ich 7848, zatrudniają 165 398 osób, średnia wielkość sklepu wynosi 981 m², więc na jednego zatrudnionego przypada 46 m² powierzchni handlowej. Pierwszy europejski supermarket otwarto w Londynie (Manor Park, styczeń 1948). We Francji pierwszy był paryski Bardou (400 m² otwarty w maju 1957). Roczne obroty wszystkich supermarketów wynoszą 307 mld franków. W przeciętnym sklepie jest 6 kas, 197 miejsc parkingowych i 22 pracowników. Najwięcej supermarketów posiada logo: Intermarché (1566 sklepów – 1326 średnia powierzchnia w m²), Shopi (545 – 508), Super U (506 – 1387), Champion (457 – 1315), Lidl (445 – 697), Casino (398 – 1111), Stoc (358 – 1257), Atac (326 – 1245), Europa Discount (288 – 538).

Sklepy – powierzchnia 120–400 m²; jest ich ponad 5000, średnia powierzchnia to 218 m², średnie zatrudnienie około 5 osób.

Minisklepy – powierzchnia poniżej 120 m²; jest ich około 10 000, średnia powierzchnia to około 70 m².

Sklepy dyskontowe – istnieją od 1987 roku. Ich sieć rozwija się bardzo dynamicznie, a liczba sklepów przekroczyła już 2000. Średnia powierzchnia wynosi 680 m². Liderami rynku są: Lidl (445 sklepów), Aldi (281), Europa Discount (228) i Leader Price – Franprix (203).

Domy towarowe, to położone w dużych miastach centra handlowe zajmujące najczęściej eksponowane kamienice. Asortyment to 40 000–250 000 artykułów. W domach towarowych sprzedaż artykułów żywnościowych jest niewielka. Liczba domów towarowych ulega zmniejszeniu; w 1996 roku było ich 163, o 55 mniej niż dziesięć lat wcześniej. Łączne zatrudnienie w domach towarowych – 29 440 osób, a średnia powierzchnia handlowa i liczba miejsc parkingowych wzrosła, odpowiednio z 5245 m² w 1987 do 5881 m² w 1996 i z 299 do 641 miejsc parkingowych. Wzrost liczby miejsc parkingowych świadczy o istnieniu zasady Bernardo Trujillo „no parking – no business” – nawet w centrach dużych miast. Wśród najważniejszych domów towarowych należy wymienić: Galeries Lafayette (94 sklepy – 5582 m² średnia powierzchnia handlowa), Sapac-Printemps (32 – 6312), Marks & Spencer (18 – 2826), BHV (Bazar de l'Hotel de Ville – 7 – 11 978).

Sklepy typu *monoprix* – w latach trzydziestych powstały dwie sieci sklepów: Monoprix (obecnie 194 sklepy – 1638 m² przeciętna powierzchnia handlowa) i Prisunic (162 – 1337 m²). Pierwotnie realizowały sprzedaż na dwa sposoby: wyznaczały identyczną cenę (np. 10 franków) na wszystkie produkty, dostosowując liczbę produktu do tej ceny lub też określały cenę maksymalną, sprzedając artykuły po cenie maksymalnej lub niższej. Ten sposób cenotwórstwa przetrwał zaledwie kilka lat. Obecnie są to sklepy o powierzchni od 300 do 7000 m², asortyment stanowi 7000–10 000 produktów. Przeciętna marża wynosi 22%; cechą charakterystyczną jest ograniczenie kosztów promocji (brak katalogów, mało reklam) i obsługi klienta. Zatrudnienie w sklepach typu *monoprix* wynosi 17 000 osób.

Główne centra zaopatrzenia i sieci handlowe działające na rynku francuskim

Leclerc – założyciel E. Leclerc (urodzony 21 listopada 1926), pierwszy sklep, z ciastkami, otworzył w grudniu 1949 w Landernneau. Sieć liczy 541 sklepów: 356 hipermarketów, 147 supermarketów, 38 sklepów specjalistycznych (meble, buty, odzież). Posiada stacje obsługi samochodowej, biuro podróży, poważny importer ropy naftowej. Ekspansja zagraniczna: Hiszpania, Portugalia, Polska. Obroty 135 mld franków (artykuły żywnościowe 53%, nieżywnościowe 35%, paliwa 12%). Zatrudnienie – 65 000.

Auchan – istnieje od 6 lipca 1961; założyciel Gérard Mulliez (urodzony 13 maja 1931), wcześniej współpracował z E. Leclerc. Pierwszy sklep otwarto w Roubaix. W sieci współpracują 52 hipermarkety, 216 supermarketów i 515 sklepy. Silna ekspansja w Hiszpanii. Firma jest obecna we Włoszech, w USA i Polsce. Obroty 56 mld franków. Auchan przejął sieć hipermarketów Mammouth i obecnie jest silnie zadłużony. Zatrudnienie – 81 000.

Carrefour – założyciele M. Fournier (1914–1985), D. Defforey (urodzony 7 lipca 1925). Od 1991 roku największy dystrybutor Francji po równoczesnym zakupie sieci Montlaur (11 hipermarketów) i Euromarche oraz przejęciu kontroli nad Viniprix. W 1994 Carrefour zakupił 41,4% udziałów w sieci Cora. W 1999 Carrefour podjął decyzję o połączeniu z firmą Promodès.

Wspólna sieć będzie miała ponad 30% udziału w rynku. Przedsiębiorstwo należy do najbardziej innowacyjnych na rynku. Jako pierwsze zbudowało hipermarket, wprowadziło produkty sprzedawane pod własną marką (1976 rok – produkty wytwarzane w małych firmach, których Carrefour był jedynym odbiorcą), własną kartę płatniczą (Pass- 1981), ułatwiło porównywanie cen produktów (1983 – przy produkcji podaje się jego cenę oraz przelicza się ją na cenę jednego kilograma czy litra tak, by klient łatwiej mógł wybrać tańszy produkt), uruchomiło bankomaty (1986). W ramach sieci działają hipermarkety oraz sklepy dyskontowe Ed France, Europa Discount. Carrefour zatrudnia we Francji 56 000 pracowników i ponad 50 000 poza Francją. Sieć jest obecna w Brazylii i Hiszpanii³⁾ oraz w Argentynie, Korei, Chinach, we Włoszech, Malezji, Meksyku, Portugalii, Tajlandii, Turcji i Polsce. Obroty łączne 150 mld franków.

Cora – założyciel André Bouriez – 1969; pierwszy sklep w Garges-les-Gonesse; w sieci działa 56 hipermarketów Cora, 150 supermarketów Match, 21 sklepów specjalistycznych (ogrodnictwo – sklepy Truffaut). Zatrudnienie 16 000 osób. Obroty 37 mld franków.

Intermarché – założyciel Jean-Pierre Le Roch, posiada 1663 sklepy Intermarché, 308 Ecomarché i 185 CDM. Obroty 142 mld franków, zatrudnienie 75 000 osób.

Paridoc – założyciel Ernest Toulouse, firma istnieje od 1927 roku. Spółka należy do sieci sklepów. Jej celem jest zaopatrywanie sieci-właścicieli, we wszystkie produkty, oprócz łatwo psującej się żywności. Paridoc zaopatruje sieci: Auchan (Mammouth), Atac, Festival, Maxicoop, Maximarché, PG, Squale, Suma.

Grupa Casino – założona w 1898 roku. Obecnie kontrolowana przez holding Rallye. Posiada 109 hipermarketów Geant, 480 supermarketów oraz ponad 2000 małych sklepów. W USA posiada sieć Cash & Carry, grupa jest obecna w Argentynie i Polsce. Po przejęciu Leader-Price obroty przekroczyły 89 mld franków.

Promodès – założyciel – Paul-Louis Halley (w 1961 r). Posiada we Francji 86 hipermarketów Continent, 534 supermarkety Champion, 679 Shopi, 112 Codec, 808 Huit a huit, 123 Promocash, 49 Prodirest. Promodes jest obecny w Belgii, Maroku, Hiszpanii, Niemczech, Włoszech, Portugalii, Grecji i Turcji. Obroty 110 mld franków, zatrudnienie 55 000. Obecnie łączy się z Carrefourem.

Stosowane marże handlowe w obrocie towarowym

Stosowane marże handlowe: hurtowa 22–23%, przedstawiciel handlowy 14–16%, super- i hipermarkety 18–22%, małe sklepy 24–36%. Od 1986 wysokość marży nie jest regulowana przez państwo (nie dotyczy to niektórych produktów żywnościowych czy książek).

Koszty strat i ubytków

Straty, ubytki – różnica między teoretycznym a rzeczywistym stanem zapasów wywołwana jest przez: kradzieże pracowników sklepów, kradzieże klientów i błędy administracyjne. Kradzieże pracowników to przyczyna połowy ubytków, powodują one stratę około 10 mld franków rocznie. 35%

wartości kradzieży spowodowana jest przez klientów. Źródłem pozostałych strat są błędy administracyjne. Najwięcej kradzieży jest w domach towarowych, w których ochrona jest bardziej dyskretna i jedną z podstawowych zasad jest zaufanie do klienta. Straty w domach towarowych to 2,4% obrotu; w hipermarketach 1,1%.

Dystrybucja francuska wchodzi w okres konsolidacji. Stworzenie drugiej w świecie firmy dystrybucyjnej będzie miało duże znaczenie nie tylko dla gospodarki francuskiej, ale i dla gospodarek państw, w których znajdują się sieci Carrefour i Promodès. Wraz z koncentracją wzrośnie siła przetargowa sieci dystrybucji. Jeszcze czterdzieści lat temu E.Leclerc domagał się, by miał ustawowo zagwarantowane prawo zakupu produktów u dostawców. Dziś Anglik Richard Branson, założyciel koncernu Virgin, publicznie pyta: dlaczego w sieci Carrefour klient nie ma możliwości zakupienia Virgin Coli, dlaczego sieć hipermarketów nie daje klientowi prawa wyboru? O ile zagrożeniem dla sieci dystrybucji może być Internet, o tyle francuscy producenci mogą liczyć na ekspansję na rynkach obcych. Wśród korzyści, jakie płyną z utworzenia wielkiej sieci, wymienia się: powstanie gigantycznej sieci sprzedaży, dobrze zorganizowanej na terenie Francji i za granicą (korzyść dla dostawców, w szczególności eksporterów), wzrost wartości połączonej firmy i zysku (korzyść dla akcjonariuszy), możliwości korzystania z innowacji technicznych i marketingowych oraz zapewnienie wysokiej jakości usług przy konkurencyjnych cenach (korzyść dla klientów). Tak więc konsekwencją fuzji będzie eksport tak technik sprzedaży, jak i produktów francuskich do państw zezwalających na budowę hipermarketów.

Bez wątpienia nowa sieć silniej zaistnieje w krajach Europy Środkowej, a biorąc pod uwagę jej innowacyjność i jakość usług, będzie umiejętnie wykorzystywać swoją pozycję na obcych rynkach⁴⁾.

Lukasz Waclawik

PRZYPISY

- ¹⁾ Jean Royer, był ówczesnym ministrem handlu.
- ²⁾ Nazwa sieci sklepów nie jest zawsze równoznaczna z nazwą firmy-właściciela. Podstawowe związki własnościowe pomiędzy sieciami zostaną przedstawione w dalszej części artykułu.
- ³⁾ Carrefour został zobowiązany przez hiszpański urząd antymonopolowy do odprzedania części swojej sieci.
- ⁴⁾ Kita J [4]. Klasyfikuje takie przedsiębiorstwa do tzw. pierwszej grupy inwestorów francuskich w państwach Europy Środkowej, mającej największe szanse na skuteczną adaptację.

BIBLIOGRAFIA

- [1] FREMY D. i M., *Quid 1999*, Editions Robert Laffont, Paris 1998, s.1586 i dalsze.
- [2] *Note d'information conjointe aux sociétés CARREFOUR et PROMODES*, opracowany przez Rothschild & Cie Banque, Paribas, SG Investment Banking, Morgan Stanley SA, 1999 (prospekt informacyjny wydany w związku z połączeniem Carrefour i Promodès).
- [3] JOUBLIN H., *L'aventure du premier hyper*, „L'Expansion”, maj- czerwiec 1993.
- [4] KITA J., *Etudes de cas de marketing*, Bratislava, Ekonom 1996, s. 101–102.

Autor jest pracownikiem Wydziału Zarządzania AGH, doktorem nauk o zarządzaniu Uniwersytetu Pierre Mendès France Grenoble II.