

RAFAŁ CZYŻYCKI

Uniwersytet Szczeciński

SYTUACJA MAŁYCH PODMIOTÓW HANDLOWYCH W POLSCE

Po transformacji gospodarczej mającej miejsce w Polsce w 1989 roku, pierwszą dziedziną gospodarki poddaną procesom prywatyzacji był handel wewnętrzny. Początkowo prywatyzacją zostały objęte pojedyncze podmioty, a następnie duże sieci handlowe (między innymi PHS) oraz w niewielkim zakresie przedsiębiorstwa spółdzielcze. Wraz z procesami prywatyzacyjnymi w polskim handlu wewnętrznym pojawiła się ostra konkurencja ze strony zagranicznych firm, w tym przede wszystkim sieci handlowych oraz hiper- i supermarketów. Ekspansywny rozwój zagranicznych przedsiębiorstw handlowych posiadających wieloletnie doświadczenie w działalności opartej na prawach rynkowych, zaprawionych w boju o klienta, budzi duży niepokój rodzimych przedsiębiorców. Obecnie przeprowadzone badania miejsca dokonywania większości zakupów żywnościowych wskazują, że w małych sklepach najczęściej zakupy robi 43,8% klientów, w samoobsługowych marketach średniej wielkości - 27,9%, 20,2% klientów wybiera hipermarkety, a targi - tylko 7,1%¹. Ponad 30% Polaków deklaruje, że w 2002 roku najwięcej na zakupy wydało w małych sklepach znajdujących się w pobliżu miejsca zamieszkania, 27% w supermarketach, 21% - hipermarketach, a dla 12% bazar był miejscem, gdzie zostawali największe kwoty pieniędzy². Duży wpływ na miejsce dokonywania zakupów miał fakt posiadania samochodu; spośród osób, które mają auto,

¹ P. Kapuściński: *Bieda sojusznikiem drobnych kupców*. „Detal Dzisiaj” 2004, nr 1 (109).

² *Polacy na zakupach*. „Detal Dzisiaj” 2004, nr 9 (134).

28% robi zakupy w hipermarketach, a spośród tych, które go nie posiadają, jedynie 18%. Do głównych czynników przemawiających za wyborem danego sklepu jako miejsca, w którym najczęściej i najchętniej robi się zakupy, należą³:

- niskie ceny (50%),
- bliska odległość sklepu od domu (44%),
- częste promocje (42%),
- szeroki asortyment towarów (36%).

Do głównych zalet hipermarketu jako miejsca robienia zakupów zalicza się :

- możliwość kupienia wszystkiego w jednym miejscu (56%),
- niskie ceny (38%),
- ciekawe promocje (19%),
- samoobsługa (14%).

Dążąc do utrzymania swojej pozycji na rynku, małe podmioty handlowe powinny wykorzystywać swoje atuty, czyli najczęściej te elementy, które zniechęcają klientów do robienia zakupów w sklepach wielkopowierzchniowych. Do najczęściej wymienianych czynników, decydujących o wyborze małego sklepu jako miejsca dokonywania zakupów, należą⁵:

- lokalizacja (34%),
- miła obsługa (26%),
- przyjemna atmosfera (19%),
- świeże produkty (18%),
- krótkie kolejki (13%).

Lokalizacja jest więc tym czynnikiem, który w największym stopniu wpływa na sytuację małej firmy handlowej na rynku, ona bowiem determinuje dwa najważniejsze elementy: liczbę klientów oraz średni koszyk zakupów. Do najważniejszych działań, jakie powinny podjąć małe firmy handlowe, aby wzmocnić swoją konkurencyjność, należy zaliczyć⁶:

³ *Ibidem.*

⁴ P. Kapuściński: *op.cit.*

⁵ *Ibidem.*

⁶ Krawiec-Górecka: *Konkurencyjność małych firm handlowych. "Poradnik handlowca"*

- a) poszukiwanie oryginalnych strategii rozwoju;
- b) zdecydowane wzmocnienie procesów integracyjnych krajowych firm handlowych;
- c) rezygnację z konkurencji w kanale dystrybucji na rzecz współpracy i zarzucenia powszechnej w Polsce filozofii *win-lose* (jak zyskuje, a ty tracisz) na rzecz *win-win* (ja zyskuje i ty zyskujesz);
- d) wzmocnienie *merchandisingu* handlowego;
- e) zastosowanie technologii informatycznych;
- f) pomoc samorządu terytorialnego i gospodarczego w kształtowaniu warunków do tworzenia i pełnego wykorzystania potencjału rozwojowego sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Na obecnym poziomie rozwoju handlu detalicznego w Polsce największe znaczenie ma strategia niskich cen, powszechnie wykorzystywana przez sieci handlowe, umożliwia bowiem ich szybki rozwój. Nastąpiło zasadnicze odejście od dotychczas obowiązującej zasady pionowego wiązania cen, w którym były one ściśle dostosowane do danej formy sprzedaży, lokalizacji placówek handlowych i ich specjalizacji, a brak autonomii cenowej skutecznie ograniczał możliwości konkurowania między podmiotami ceną⁷. Znaczenie strategii niskich cen wynika przede wszystkim z⁸:

- a) rosnącej liczebności segmentu nabywców nazwanych *smali shoppers*, czyli wrażliwych na ceny;
- b) wzrostu konkurencji między przedsiębiorstwami handlowymi oraz między całym łańcuchami dostaw;
- c) „demokratyzacji” poziomu cen wielu produktów uważanych dotychczas za luksusowe;
- d) poszerzenia źródeł zaopatrzenia;
- e) rozwoju sieci bardzo dużych obiektów handlowych nastawionych na obsługę nabywców z dużego obszaru.

J. Szumilak: *Zróżnicowanie cen detalicznych w kanałach dystrybucji towarów powszechnego spożycia*. „Handel Wewnętrzny” 2003, nr 1.

B. Borsiak: *Skala działania jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego*. „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 4-5.

Uwzględniając wskazane przez Ph. Kotlera metody ustalania cen⁹, czyli:

- a) metodę narzutu kosztowego - polegającą na dodaniu do kosztów produkcji określonego narzutu;
- b) metodę docelowego zysku - według której cenę ustala się na poziomie zapewniającym uzyskanie z góry zaplanowanego zysku;
- c) metodę postrzegania wartości - gdzie cena odzwierciedla postrzegana przez klienta wartość danego produktu;
- d) metodę naśladownictwa - czyli ustalaniu ceny na podstawie ceny konkurencji;
- e) metodę przetargu utajnionego - wykorzystywanej w przypadku ofert lub przetargów,

należy stwierdzić, że obecnie coraz większe znaczenie ma ustalenie poziomu cen metodą naśladownictwa, po uprzedniej analizie cen i struktury asortymentowej innych placówek handlowych. Dla małych sklepów bardzo trudne lub wręcz niemożliwe jest zastosowanie tej metody w przypadku konkurowania z supermarketami, których siła w negocjacjach z dostawcami jest nieporównywalnie większa, natomiast mogą wykorzystywać efekty tych negocjacji. Ponieważ najważniejszym czynnikiem, decydującym o wyborze przez klienta miejsca dokonywania zakupów, jest cena, wielkie sieci handlowe kuszą potencjalnych klientów najczęściej wyeksponowaniem kilku wybranych towarów, których cena jest wyjątkowo niska (albo w wyniku wynegocjowania takich cen z dostawcami, albo przez stosowanie nawet „ujemnych” marż). Mechanizmem obronnym stosowanym przez małe placówki handlowe jest natomiast zakup pewnej partii takiego towaru w hiper- lub supermarkecie i jego dalsza sprzedaż z zerową marżą wraz z odpowiednią „informacją” dla klienta. Dzięki temu można wzbudzić u klientów przekonanie, że nie muszą tracić czasu na dojazd, stać w kolejkach i narażać się na inne negatywne skutki robienia zakupów w supermarketach, aby nabyć określony towar po najniższych cenach.

Inną strategią działalności małych podmiotów handlowych, która niekoniernie musi być stosowana zamiast strategii niskich cen, lecz równolegle, jest oferowanie artykułów wysokiej jakości po umiarkowanych cenach. Strategia ta

Ph. Kotler: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*. Gebethner & Spółka, Warszawa 1994.

opiera się nie na rzeczywistej jakości produktów, ale na jakości postrzeganej przez klientów. Okazuje się, że 62,3% klientów za produkt o wysokiej jakości uważa taki, którego cena jest względnie wysoka, 60,5% - o znanej marce, 59,6% - wytworzony przez znanego producenta, 48,9%) - o odpowiednim smaku, aromacie i konsystencji, 45,6%) - w odpowiednim opakowaniu, 41,5%) - w opakowaniu dobrej jakości, 39,8% - w estetycznym opakowaniu, 38,5% - mający znak jakości, 35,9% - zalecany przez specjalistów, 28,7% - mający informację żywieniową o zawartości składników odżywczych, 27,6% - mający informację o normach polskich i zagranicznych, 26,2% - zawierający informację o procentowym pokryciu dziennego zapotrzebowania na określone składniki - 2~.5% - prezentujący informację o sposobie produkcji¹⁰. Do tego należy jeszcze dodać, że Polacy są etnocentrykami - 70% dużą wagę przywiązuje do kraju pochodzenia żywności, a aż 93% preferuje artykuły spożywcze wyprodukowane w kraju.

Drugim najważniejszym działaniem, które powinny podjąć małe placówki handlowe w celu wzmocnienia swojej konkurencyjności na rynku, poza opracowaniem odpowiednich strategii, jest nasilenie procesów integracyjnych. Według szacunkowych badań w 2003 roku, zaledwie 20% firm handlowych nale---- do różnych związków integracyjnych i wykorzystywało mocne strony handlu zintegrowanego, do których można zaliczyć¹¹:

- większe zasoby finansowe przedsiębiorstw, umożliwiające ekspansję rynkową,
- większe możliwości inwestycyjne (nowoczesne obiekty handlowe, systemy informatyczne),
- korzyści wynikające ze skali działania,
- możliwość stosowania agresywnej polityki cenowej,
- dużą skuteczność zarządzania, wynikającą z ujednoliconych rozwiązań organizacyjnych.

H. Górecka-Warsewicz, T. Pataszewska-Reindl: *Strategie cenowe przedsiębiorstw sektora żywnościowego*. „Handel Wewnętrzny” 2003, nr 4-5.

U. Kłósowicz-Górecka: *Kierunki konkurencyjności małych firm handlowych w warunkach integracji Polskiej z Unią Europejską*. „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 2.

Należy jednak zauważyć, że następuje powolne przechodzenie od prostych form integrowania się krajowych podmiotów do coraz bardziej zaawansowanych form współpracy, obejmującej grupy zakupowe, łańcuchy sklepów i tworzenie sieci franchisingowych, których liczba w ciągu ostatnich ośmiu lat zwiększyła się ponad sześciokrotnie, ponadto nastąpiła zmiana w strukturze podmiotowej firm *franchisingowych*. O ile w pierwszym okresie rozwijania tej formy współpracy podmiotów na rynku handlu detalicznego przeważały firmy zagraniczne, to w 2003 roku udział systemów krajowych kształtował się na poziomie 55,6%, a zagranicznych - 44,4%¹². Do największych franchisingodawców należą obecnie: Lewiatan '94 Holding SA tworzący sieć Lewiatan i skupiający 1109 jednostek franchisingowych, Rabat Pomorze tworzący Sieć 34 z 663 podmiotami, Lewiatan Detal Polska SA tworzący sieć LD z 250 franchisingobiorcami oraz Eldorado SA tworzące sieć Groszek, w której skład wchodzi obecnie 21 jednostek¹³. Na polskim rynku handlu detalicznego bardzo często funkcjonują systemy *quasi-franchisingowe*, w których nie pobiera się opłaty wstępnej, a opłaty bieżące są wkalkulowane w cenę towaru dostarczanego przez dawcę systemu. Przykładem jest *franchising* Żabek, w której całą inwestycję finansuje spółka, będąca zarazem najemcą lokalu i właścicielem całego wyposażenia. Koszty funkcjonowania sklepu są dzielone między franchisingodawcę i franchisingobiorcę. Franchisingodawca płaci czynsz, ubezpieczenie, rachunki za prąd i monitoring sklepu, a franchisingobiorca opłaca rachunki za telefon, środki czystości, personel, zatrzymuje przy tym całą marżę z handlu produktami świeżymi zamawianymi przez siebie (stanowiącymi 15 % asortymentu), natomiast marżę ze sprzedaży towarów sprowadzanych z magazynu centralnego dzieli się ze spółką¹⁴. Główną przyczyną niewielkiego zainteresowania sieciami formą współpracy małych sieci handlowych jest przede wszystkim obawa o utratę

¹² B. Pokorska: *Kierunki rozwoju sieci franchisingowych w polskim handlu*. „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 4-5.

¹³ B. Pokorska: *Franchising w rozwoju procesów integracyjnych w handlu*. „Handel Wewnętrzny” 2004, nr 4-5.

¹⁴ I.P. Rutkowski: *Koniunktura w handlu -prognoza do końca I kwartału 2005*. „Poradnik Handlowca” 2005, nr 1.

części niezależności. Do innych kluczowych słabości funkcjonowania małych firm detalicznych należy zaliczyć¹⁵:

- myślenie krótkookresowe,
- nie zawsze trafne definiowanie rynku docelowego,
- nieznaną pojemności rynku i błędne planowanie obrotów,
- niską skłonność do współdziałania,
- niepełną lub zbyt późną kontrolę kosztów,
- niezadowalający poziom *merchandisingu*,
- niski poziom obsługi i pozostawioną przypadkowi politykę usług,
- brak klarownej polityki asortymentowo-cenowej.

Same przedsiębiorstwa handlowe jako czynniki ograniczające możliwość poprawy ich sytuacji na rynku, najczęściej wymieniają¹⁶:

- konkurencję (74,1 %),
- niedostateczny popyt (63%),
- koszty zatrudnienia pracowników (61,5%),
- wysokie oprocentowanie kredytów (19,6%).

Pomimo dużego i ciągle zwiększającego się udziału w polskim handlu detalicznym zagranicznych sieci sklepów wielkopowierzchniowych na rynku tym z powodzeniem mogą odnaleźć się małe, krajowe podmioty. Niezbędna jest jednak zmiana sposobu i filozofii funkcjonowania oraz przygotowanie się na to, co wdrożono w krajach Europy Zachodniej, a pewne elementy zaczęły pojawiać się już w Polsce, obejmując między innymi¹⁷:

- a) podniesienie poziomu zarządzania przedsiębiorstwami przez efektywne zrzeszanie się;
- b) nawiązywanie więzi konkurencyjnych przez uzyskiwanie przewagi kosztowej, jakościowej i informacyjnej;
- c) wybór nowych koncepcji asortymentowych zapewniających specjalistyczny wybór i wysoki poziom obsługi;
- d) wykorzystanie niszy rynkowych do rozwoju przedsiębiorstw.

¹⁵ U. Kłosowicz-Górecka: *op.cit.*

¹⁶ I. P. Rutkowski: *op.cit.*

¹⁷ U. Kłocewicz-Garecka: *Zmiany konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych*. „Handel Wewnętrzny” 2003, nr 2.

THE SITUATION OF SMALL COMMERCIAL SUBJECTS IN POLAND**Summary**

Due to development of super- and hypermarkets, there was a big change in retail trade after 1989 in Poland. As a result small or family shops become less popular and have to deal with many problems. Nowadays advantages of small shops, as well as disadvantages of hypermarkets should be considered by small entrepreneurs, in order to build their strategy of activities. This article try to give prompts what should be done to win with big competitors.

Translated by Rafał Czyżycki

UNIwersytet SZCZECIŃSKI

ROZPRAWY I STUDIA T. (DCXLV) 571

**UWARUNKOWANIA RYNKOWE ROZWOJU
MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

pod redakcją Aurelii Bielawskiej

SZCZECIN 2005