

INTEGRACJA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH JAKO KIERUNEK ICH ROZWOJU

ANNA GRZEŚ*

1. WPŁYW UWARUNKOWAŃ NA FUNKCJONOWANIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH

Zmieniające się i coraz bardziej złożone otoczenie decyduje w dużym stopniu o sposobie funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych na rynku. Jednakże należy zaznaczyć, że siła oddziaływania elementów uwarunkowania zewnętrznego, pochodzącego z otoczenia przedsiębiorstwa, jest różna. Mówimy tu o oddziaływaniu typu otoczenie–przedsiębiorstwo, przedsiębiorstwo–otoczenie. Biorąc pod uwagę te relacje, uwarunkowania wynikające z otoczenia dalszego, takie jak np. polityka gospodarcza rządu, ustawodawstwo prawne i inne stanowią tzw. daty [1, s. 30], na które same przedsiębiorstwa, szczególnie małe i średnie, nie mają wpływu. Są one zmuszone im się podporządkować. Mogą próbować wywierać wpływ poprzez tworzenie grup nacisku, tzw. grup lobbingu.

W przypadku elementów otoczenia bliższego, takich jak konkurenci, banki, dostawcy, odbiorcy, występuje wzajemne oddziaływanie. Jego siła zależy w dużej mierze od pozycji firmy na rynku, jej wielkości i zasobności, a tym samym siły przetargowej w kontaktach gospodarczych. I tu małe firmy muszą pokonać znacznie trudniejszą drogę niż duże, aby np. pozyskać zewnętrzne źródło finansowania. Przyczyny takiego stanu są zasadniczo znane, a mianowicie – mała wiarygodność podmiotu w oczach instytucji finansującej, drogi kredyt, brak zabezpieczenia kapitałowego, często również nieumiejętność opracowania planu strategicznego konkretnego przedsięwzięcia przez właścicieli i/lub menedżerów, brak instytucji poręczającej działania. Jeśli nawet istnieją takie instytucje, to małe przedsiębiorstwa nie korzystają z kredytu ze względu na wysoki koszt tych usług, a wsparcie ze strony instytucji rządowych i pozarządowych, jak zaznaczają na wielu spotkaniach przedsiębiorcy jest niedostateczne.

Jak zostało wyżej podkreślone, istotne znaczenie dla tworzenia wizerunku firmy, który pozwala na jej specyficzne wyróżnienie na rynku (ma to szczególne znaczenie dla firmy handlowej) ma pozycja konkurencyjna. Decydują o niej takie czynniki, jak znajomość konkurencji, umiejętność przewidywania jej poczynań, znajomość potrzeb i preferencji klientów, chłonności rynku, motyw

* Mgr Anna Grześ, Uniwersytet w Białymstoku.

zakupu towaru, znajomość tendencji rozwoju rynku. W celu rozpoznania tych czynników i podjęcia określonych decyzji przedsiębiorstwo musi przeprowadzić szerokie spektrum działań, często stanowiących część składową sformalizowanej lub nie strategii działania. Okazuje się bowiem, że wiele przedsiębiorstw, szczególnie małych nie jest w stanie podołać temu zadaniu w sposób profesjonalny. Powodów jest wiele m.in. ograniczona liczba środków finansowych oraz brak czasu na prowadzenie badań w zakresie zmian zachodzących w otoczeniu, często amatorski sposób prowadzenia działalności handlowej na podstawie własnych obserwacji rynku i podejmowanie decyzji opierając się na intuicji, konkurowanie ceną – czynnikiem, który uniemożliwia przynoszenie względnie stałych dochodów w dłuższym okresie i często wykorzystywanym do walki o klienta przez konkurencję. Zasadne staje się przyjęcie określonych działań wspólnie z innymi firmami umożliwiającymi uzyskanie wystarczającej informacji dotyczącej wpływu wymienionych czynników na kształtowanie strategii działania i ich umiejętne przetworzenie na potrzeby firmy.

2. CELE I NARZĘDZIA ODDZIAŁYWANIA RYNKOWEGO JAKO ELEMENTY STRATEGII DZIAŁANIA FIRM HANDLOWYCH

W niniejszym referacie rozwinięta zostanie kwestia integracji małych i średnich przedsiębiorstw handlowych na rynku w celu uzyskania określonej pozycji na rynku i dążenia do ewentualnego rozwoju. Jednak aby właściciele podjęli decyzję o integracji a nie konkurowaniu z innymi podobnymi podmiotami, powinni być świadomi, że wybrali drogę prowadzącą do osiągnięcia wymienionych celów¹. Lepszym rozwiązaniem byłoby dla nich porozumienie i prowadzenie wspólnych działań nakierowanych na pozyskanie klienta w myśl hasła: „duży może więcej”, niż rywalizacja o niego.

Pomocną, często konieczną w realizacji zamierzonych celów staje się opracowanie i przyjęcie określonej strategii działania. Podstawą do dalszych poczynań winno być udzielenie odpowiedzi na następujące pytania [11, s. 133]:

1. Jaką filozofię działania przyjęło przedsiębiorstwo oraz jakie są jego cele strategiczne?
2. Na jakich rynkach docelowych powinno działać i jakie grupy klientów obsługiwać; jak się z nimi komunikować?

¹ Słuszną uwagę odnośnie celu strategicznego, jakim jest maksymalizacja zysku przedsiębiorstwa, poczynili M. Haffer i W. Popławski stwierdzając, że ten naczelnny cel „... uważany jest współcześnie za kreujący krótkowzroczność zarządzania. Zarówno zysk, jak i zwrot zaangażowanego kapitału, nie stanowią o zdolności przedsiębiorstw do przetrwania i rozwoju. Świadczą one raczej o dotychczasowych wynikach działalności przedsiębiorstw, nie ukazując ich potencjalnych możliwości rozwojowych. Ich maksymalizacja dokonuje się najczęściej poprzez redukcję kosztów, powstrzymanie się od badań i innowacji technicznych oraz ograniczenia stosowania marketingu, przez co zamiast powiększać siłę konkurencyjną przedsiębiorstw wpływa destrukcyjnie na jego przyszłość” [2, s. 411].

3. Jakie typy działalności czy sklepów powinny być rozwijane, poszerzane ze zwróceniem uwagi na rodzaje asortymentu, usług, poziom cen, sposób lokalizacji i urządzenia oraz sposób finansowania?
4. Czy będzie realizowało zamierzone cele jako samodzielny podmiot lub we współpracy z innymi firmami stanowiącymi do tej pory np. konkurencję na rynku?

Znalezienie odpowiedzi na powyższe pytania staje się kluczowym zadaniem przedsiębiorstwa handlowego, ponieważ znajduje ono odzwierciedlenie w efektywności działania, w uzyskaniu określonej pozycji na rynku. Rynek jest miejscem działania wielu podmiotów gospodarczych stosujących swoje określone strategie działania, pod warunkiem, że każdy z nich ma swoją grupę klientów, do której dostosowano pod względem potrzeb i oczekiwań asortyment i sposób działania. W stosunku do tej grupy klientów kształtuje się w sposób celowy i zintegrowany usługę handlową za pomocą zespołu narzędzi, do których zalicza się [4, s. 43]:

- lokalizację obiektu handlowego;
- ofertę asortymentową;
- marżę jako cenę usługi handlowej oraz komponent powiązany z polityką zakupu i cenami towarów;
- technologię, na którą składa się zestaw działań tworzących techniczno-organizacyjne warunki sprzedaży;
- promocję, obejmującą metody i środki porozumiewania się przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami towarów².

Wszystkie te narzędzia są niezwykle istotne dla prowadzenia działalności handlowej. Właściwe ich dopasowanie, mające swoje odzwierciedlenie w strategii działania firmy, powinno przyczynić się do osiągnięcia sukcesu na rynku. Z obserwacji praktyki gospodarczej wynika, że wiele małych i średnich przedsiębiorstw handlowych nie jest w stanie sprostać temu zadaniu z różnych powodów. Analizowana grupa podmiotów jest świadoma stosowania tych narzędzi, jednak sposób ich kształtowania jest różny.

W znacznej grupie firm handlowych są takie, które traktują te narzędzia wybiórczo (w pewnym stopniu z powodu braku kwalifikacji i/lub doświadczenia). Nie mają możliwości techniczno-organizacyjnych zlecenia opracowania studium sieci handlowej na danym obszarze działania, nie mają możliwości skorzystania z planów rozwoju sieci handlowej, zwłaszcza w odniesieniu obiektów wielkopowierzchniowych. Kształtują strukturę asortymentową oraz dobierają instrumenty marketingowe opierając się na obserwacji i intuicji oraz metodzie prób i błędów. Stąd wynika m.in. wiele niepowodzeń tych przedsiębiorstw [4, s. 43–56; 9].

Część z nich kształtuje wymienione narzędzia w sposób celowy i zintegrowany w celu ewentualnego rozwoju z lepszym lub gorszym skutkiem, jednak ograniczeniem są tu m.in. niedostateczna ilość środków finansowych, które należałoby przeznaczyć na nie, a także nieumiejętność prawidłowego wykorzysta-

² Celowo została pominięta analiza tych narzędzi z uwagi na tak sprecyzowany temat. Szerzej m.in. w [12].

nia zdobytych informacji, do czego większość przedsiębiorców niechętnie się przyznaje. Rozwiązaniem takiej sytuacji polskich przedsiębiorstw handlowych powinna być integracja, a nie konkurencja z innymi przedsiębiorstwami tej samej branży dla podniesienia własnej siły przetargowej w kontaktach z dostawcami. Za poważnego klienta uważają oni odbiorcę, który kupuje większe partie towaru oraz reguluje zobowiązania wobec nich w miarę w nieprzekraczalnym terminie.

3. ISTOTA I PODEJMOWANE PRZEZ PODMIOTY UCZESTNICZĄCE W PROCESIE INTEGRACJI

Jak już wspomniano, szansą na utrzymanie pozycji, a następnie jej wzmocnienie jest integracja przedsiębiorstw. Pozwala ona na efektywniejszą realizację wymienionych celów rynkowych oraz wzrost konkurencyjności tych podmiotów w otoczeniu przy zachowaniu przez nie niezależności. Integracja polega na „... organizowaniu i realizowaniu współpracy między przedsiębiorstwami handlowymi w celu koordynowania lub spełniania pewnych zadań bez utraty samodzielności ekonomicznej i prawnej tych przedsiębiorstw” [7, s. 39]. W rozwiniętej gospodarce rynkowej stanowi ona alternatywną formę koncentracji przedsiębiorstw. Skłonność do integracji wynika z określonej sytuacji rynkowej, w jakiej znajdują się przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem zagrożeń i ograniczeń. Uczestnikami tego procesu są detaliści, detaliści i hurtownicy oraz sami hurtownicy, tworzący tzw. sieci zintegrowane.

Podstawowymi grupami rodzajowymi tych sieci są [8, s. 20]:

- detaliczne zrzeszenia zakupowe tworzone z inicjatywy detalistów, grupujące małe (często jednosklepowe) i średnie przedsiębiorstwa o charakterze integracji poziomej;
- organizacje pod patronatem hurtowników (integracja pionowa), do których zalicza się: detaliczne grupy zakupowe (jeden hurtownik i zgrupowani wokół niego detaliści) oraz dobrowolne łańcuchy hurtowe (mające charakter integracji zarówno poziomej, jak i pionowej);
- sieci franchisingowe, np. sieć placówek Hortexu i inne zintegrowane sieci handlowe, tzw. quasi-franchisingowe.

Z uwagi na podmiot, jakim są małe i średnie przedsiębiorstwa w artykule ograniczono się do pierwszych dwóch grup sieci zintegrowanych.

Detaliczne zrzeszenia zakupowe skupiają w krajach Europy Zachodniej bardzo dużą liczbę niezależnych detalistów. Udział drobnego, niezależnego handlu detalicznego w sprzedaży ogółem jest niewielki i w poszczególnych krajach kształtuje się następująco: Francja – 11%, Belgia – 12%, Dania – 5%, Wielka Brytania – 5% Włochy – 40% [3, s. 9]. W Polsce, wg danych GUS, w handlu detalicznym w 1998 r. małe sklepy o powierzchni sprzedażowej do 50m² stanowiły 92%, w większości niezależnych podmiotów. Udział przedsiębiorstw mających do dwóch sklepów w sferze handlu wynosił odpowiednio [10, s. 413]: w 1997 r. – 98,61%, w 1998 r. – 98,52%, a 1999 r. – 98,64%. Oznacza to, że

prawie każdy sklep był własnością jednego właściciela. Dynamika tego wskaźnika wskazuje że, oscylował on wokół stałej wartości, wykazując nieznaczny spadek w 1998 r. o 0,09% w stosunku do 1997 r. i wzrost o 0,12% w odniesieniu do 1999 r. Przyczyn takiego staniu można byłoby poszukiwać w zmianach występujących na rynku pracy. Zauważa się prawidłowość, że wraz ze wzrostem bezrobocia wzrasta liczba drobnych punktów detalicznych. Osoby zwalniane z pracy podejmują działalność na własny rachunek.

Z badań [6, s. 20–23] przeprowadzonych we wrześniu 1997 r. przez Katedrę Badań Rynkowych i Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Katowicach wynika, że skłonność do współdziałania wykazuje ok. $\frac{2}{3}$ przedsiębiorstw handlowych, ale najczęściej mamy do czynienia z integracją pionową, czyli układem hurt–detal (72,5%); integracja pozioma prawie nie występowała. Aż 26,6% przedsiębiorstw deklarowało, że nie ma partnera rynkowego (hurtownika, producenta). Główne przyczyny kształtowania się tendencji integracyjnych w Polsce to: dążenie do wyeliminowania zbędnych pośredników, uzyskanie korzystniejszych warunków dostaw (warunków płatności, poziomu cen, kompletności i jakości oferty asortymentowej) oraz obniżenie kosztów prowadzonej działalności. Jako planowane dziedziny współpracy wskazywano głównie wspólne zakupy i wspólne promocje, a następnie pomoc prawną i podatkową, wspólne zdobywanie informacji rynkowych, wspólne inwestycje, korzystanie z doradztwa handlowego, tworzenie ekspozycji towarów, szkolenie pracowników, poręczenia bankowe, w najmniejszym zaś stopniu respondenci wskazali na wykorzystanie popularnej na świecie metody współdziałania polegającej na budowie dużych obiektów handlowych. Co trzecia badana firma nie zamierzała współpracować w przyszłości z innymi przedsiębiorstwami. Należy zaznaczyć, że mimo składanych deklaracji przez respondentów, już w 1997 r. zaczęły powstawać oprócz *Stowarzyszenia Kupców Arena* we Wrocławiu w celu budowy centrum handlowego, inne zrzeszenia (korporacje) kupców w Lublinie, Warszawie, Poznaniu, Gdańsku.

Z badań tych wynika, że polskie przedsiębiorstwa handlowe jeszcze 4 lata temu nie doceniały procesu integracji, który znajdował się w początkowej fazie rozwoju. Dominowały głównie najprostsze formy współpracy w układzie pionowym, a co 5 respondent deklarował chęć nawiązania współpracy w układzie poziomym z podobną placówką handlu detalicznego. Dokonując obserwacji praktyki gospodarczej, można zauważyć, że w wyniku zaostrzającej się konkurencji procesy postępują powoli, przybierając formalny charakter współpracy, np. sieć sklepów branży spożywczej działających w ramach *Polskiej Sieci Handlowej Lewiatan* współpracująca z najbardziej rozwiniętą grupą zakupową w Polsce – Związkiem Kupców i Producentów Lewiatan Holding S.A., sieć hurtowni zrzeszona w organizacji *Polskie Składy Budowlane*. Głównymi elementami współpracy są: specjalne warunki zakupu towarów, dogodne warunki płatności, ogólnopolskie akcje promocyjne, ujednoclenie wystroju placówek oraz wspólne logo. Poza wymienionymi przykładami działają jeszcze inne, takie jak *Polska Sieć Handlowa „Lider” S.A.*, której celem jest zapewnienie równo-

wagi między hurtem a detalem poprzez tworzenie sklepom korzystnych warunków dostaw, szkoleń, dostępu do funduszy promocyjnych reklamowych zachodnich firm, pomoc w urządzaniu placówek handlowych i wyborze asortymentu [7, s. 40].

Czynnikami sprzyjającymi procesom integracji są [3, s. 11]:

- dynamicznie postępujące procesy globalizacji w handlu, składające się na zaostrzanie się konkurencji i zmuszające przedsiębiorstwa do utrzymania pozycji rynkowej przez poszukiwanie czynników przewagi konkurencyjnej, które mogą przyczynić się do zdobycia tej przewagi;
- działania racjonalizujące kanały dystrybucji podejmowane przez preferujących duże, silne firmy handlowe;
- upowszechnianie nowych technologii organizacyjnych, głównie w dziedzinie komunikacji, celem sprawnego zarządzania dużymi organizacjami (np. zrzeszeniami) i uzyskania korzyści wynikających ze skali działania;
- stopniowo rosnąca świadomość osiągania wspólnych korzyści dzięki koncentracji sił i środków wokół realizacji wspólnych celów (inicjatywy integracyjne pomagają w procesie konsolidacji w handlu).

Tempo procesu integracji polskich przedsiębiorstw dyktują w dalszym ciągu przedsiębiorstwa hurtowe, które zapoczątkowały m.in. tworzenie łańcuchów sklepów. Przedsiębiorstwa detaliczne, które weszły do takiego łańcucha, działają pod wspólnym logo, posiadają taki sam asortyment i wystrój sklepu. Tym samym klient kojarzy firmę z określonymi dobrami i ich cechami, identyfikując ją na rynku z poziomem jakości świadczonych usług handlowych.

W już istniejących grupach i stowarzyszeniach zachodzą jakościowe zmiany, polegające na zmianie zasad przyjmowania nowych członków. Następuje podwyższenie bariery wejścia w postaci dobrej kondycji ekonomicznej firmy ubiegającej się o wejście, dysponowanie przez nią określoną powierzchnią sprzedażową, realizacją odpowiedniego poziomu obrotów handlowych. Oznacza to z jednej strony ujednoczenie struktury grupy integracyjnej i w konsekwencji wzmocnienie jej siły, z drugiej – podwyższenie zmusza małe i słabe firmy detaliczne do dalszego samodzielnego działania lub podejmowania nowych inicjatyw integracyjnych. Wymaga to z kolei wiele wysiłku ze strony zainteresowanych, a także niejednokrotnie zniechęca do wprowadzania zmian, które są nieuchronne i niezbędne do przetrwania na rynku i rozwoju [3, s. 12–13].

Wydaje się, że im szybciej polskie firmy uświadomią sobie i przygotują się do nieuniknionego procesu integracji, tym szybciej będą widoczne efekty ich działalności oraz korzyści z niego wynikające. Pomocne w realizacji tego zadania powinno być uruchomienie akcji informacyjno-szkoleniowej, która zmobilizowałaby małe i średnie przedsiębiorstwa do działania. W jej zakresie tematycznym mieściłyby się następujące zagadnienia [3, s. 14]:

- prezentacja form i zasad funkcjonowania stowarzyszeń i grup zakupowych;
- wyjaśnienie podstaw prawnych i trybu tworzenia grup zakupowych;
- wskazania najważniejszych korzyści i warunków wchodzenia do grup zakupowych;

- przedstawienie sprawdzonych przykładów integracji polskich podmiotów, a także zaprezentowanie doświadczeń godnych naśladowania firm zachodnich.

4. PODSUMOWANIE

1. Procesy integracji przedsiębiorstw handlowych na całym świecie są nieuniknione. Spowodowane są one zagrożeniami i ograniczeniami działalności tych firm, takimi jak wysokie ograniczenia finansowe (wysokie koszty prowadzenia działalności, wysokie opłaty za dzierżawę oraz wysokie obciążenia podatkowe) oraz ograniczenia po stronie popytu spowodowane głównie niskimi dochodami konsumentów i innymi specyficznymi dla gospodarki typowo rynkowej oraz tworzącej charakter rynkowy.
2. W rozwiniętych gospodarkach rynkowych procesy integracyjne są skutkiem przejmowania słabszych firm przez silniejsze oraz reakcją przedsiębiorstwa na zagrożenia. W Polsce ograniczenia i zagrożenia są czynnikiem sprawczym powstawania głównie dobrowolnych zrzeszeń firm handlowych o charakterze pionowym, a w małym stopniu poziomym. Najczęściej inicjatorem współpracy okazują się przedsiębiorstwa hurtowe.
3. Nadal dominuje, szczególnie wśród detalistów, hasło działania „na swoim i dla siebie”. Konieczna staje się zmiana tego hasła pod wpływem oceny korzyści, jakich dostarcza integracja, oraz doświadczeń krajów rozwiniętych odnośnie wyczerpania się możliwości oddzielnych przedsiębiorstw [5, s. 4].

LITERATURA

1. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
2. Haffer M., Popławski W., *Strategie innowacyjne w kontekście podstawowych kierunków rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] Pierścionek Z., Poznańska K. (red.), *Strategie rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2000.
3. Kłosiewicz U., *Integracja – szansa rozwoju małych firm handlowych*, „Handel Wewnętrzny” 1999, nr 6.
4. Kłosiewicz U., Słonimska B., *Małe przedsiębiorstwo handlowe – pozycja na rynku i możliwości rozwoju*, IRWiK, Warszawa 1997.
5. Kłosiewicz U., Strużycki M., *Europejskie prawidłowości rozwoju handlu w Polsce*, „Handel Wewnętrzny” 1997, nr 1.
6. Kucharska B., *Integracja w handlu w świetle badań bezpośrednich*, „Handel Wewnętrzny” 1998, nr 3.
7. Kucharska B., *Powiązania przedsiębiorstw handlowych w kanałach dystrybucji na przykładzie polskich firm handlowych*, „Handel Wewnętrzny” 2000, nr 2.
8. Maleszyk E., *Sieci jako przejaw koncentracji w handlu wewnętrznym*, „Handel Wewnętrzny” 2000, nr 1.

9. Poznańska K., Schulte-Zurhausen M., *Kryteria klasyfikacji małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 1994, nr 2.
10. Rocznik statystyczny 2000, GUS, Warszawa 2000.
11. Sławińska M., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa handlowego*, AE, Poznań 1998.
12. Szulce H., *Struktury i strategię w handlu*, PWE, Warszawa 1998.