

Urszula Kłosiewicz-Górecka  
IBRKK – Warszawa

## Zakup towarów w przedsiębiorstwach handlowych – ocena stanu i kierunki zmian

### Streszczenie

Celem rozważań jest ocena organizacji zakupu i zidentyfikowanie zmian, które zachodzą w sferze zakupu w przedsiębiorstwach handlowych. Analizą objęto niezależne przedsiębiorstw handlowe i funkcjonujące jako sieci handlowe. W artykule wykorzystano dostępne dane GUS dotyczące struktury dostaw do przedsiębiorstw hurtowych i detalicznych wg typu dostawców towarów oraz wyniki badania z połowy 2011 r. dotyczącego relacji między dostawcami i odbiorcami towarów, przeprowadzonego przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur wśród producentów i przedsiębiorstw handlowych z artykułami codziennego zapotrzebowania.

**Kluczowe słowa:** organizacja zakupu towarów, typy dostawców, współpraca z dostawcami.

**Kody JEL:** D30, L81

### Znaczenie zakupu towarów w przedsiębiorstwach handlowych

Zakup towarów stanowi jedną z podstawowych funkcji przedsiębiorstwa handlowego. Jego głównym zadaniem jest zapewnienie dostaw towarów odpowiednich pod względem rodzaju, ilości, czasu, miejsca, dostosowanie ukształtowanej oferty asortymentowej do popytu i preferencji nabywców, z uwzględnieniem polityki kształtowania zapasów<sup>1</sup>. W literaturze dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstw handlowych uznaje się, że funkcja zakupu jest istotnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej w handlu, gdyż trafny wybór przedmiotu i źródła zakupów, czyli dostawców, umożliwia przedsiębiorstwu handlowemu stworzenie odpowiedniej oferty asortymentowej dla klientów rynku docelowego, pozwala racjonalnie wykorzystywać zasoby rzeczowe firmy, wpływa też pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstwa handlowego i uzyskiwane wyniki finansowe<sup>2</sup>.

Działalność w sferze zakupu ma zapewnić przedsiębiorstwu handlowemu sprawny przebieg sprzedaży i przyczynić się do realizacji celu przedsiębiorstwa, co oznacza, że zakup stanowi funkcję pochodną względem polityki sprzedaży realizowanej przez przedsiębiorstwo handlowe. Z tego punktu widzenia cechami racjonalnego zakupu są<sup>3</sup>:

- zgodność między dostawą zamawianą a dostawą otrzymaną,
- rytmiczność dostaw zapewniająca ciągłość sprzedaży,
- opłacalność ekonomiczna transakcji,

<sup>1</sup> M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 92.

<sup>2</sup> M. Sławińska (red.), *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 160.

<sup>3</sup> M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym, op. cit.*, s. 93.

- zgodność z obowiązującymi zasadami regulowania należności (terminy płatności, warunki dostaw towarów).

Na organizację i racjonalność zakupu towarów wpływa wiele czynników, które można podzielić na uwarunkowania (por. tabela 1):

- zewnętrzne, występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa handlowego i będące uwarunkowaniami dla kształtowania przez niego powiązań z dostawcami,
- wewnętrzne, związane z jego zasobami.

**Tabela 1**

**Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na organizację i racjonalność zakupu towarów w przedsiębiorstwach handlowych**

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cechy rynków, których produkty są przedmiotem zakupu</li> <li>– Uwarunkowania prawne</li> <li>– Uwarunkowania technologiczne</li> <li>– Oczekiwania i preferencje partnerów biznesowych</li> <li>– Oczekiwania i preferencje konsumentów w zakresie usług handlowych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wielkość, rodzaj firmy (handel hurtowy i detaliczny) oraz forma organizacyjna przedsiębiorstwa handlowego (firma niezależna i funkcjonująca w ramach sieci handlowej)</li> <li>– Zasoby rzeczowe przedsiębiorstwa</li> <li>– Umiejętność kształtowania stosunków z dostawcami</li> <li>– Pozycja przedsiębiorstwa handlowego w kanale dystrybucji</li> <li>– Warunki finansowania zakupów towarów</li> <li>– Znajomość rynków zakupu</li> <li>– Znajomość potrzeb i preferencji konsumentów</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Badania dotyczące organizacji zakupu towarów w przedsiębiorstwach handlowych i znaczenia sfery zakupu dla konkurencyjności przedsiębiorstwa wykazują liczne luki. Sytuacja ta skłania do podejmowania kolejnych prób zmierzenia się w temacie. Interesująca wydaje się problematyka organizacji zakupu i konsekwencji dla wyników przedsiębiorstwa handlowego i jego konkurencyjności. Problem badawczy polega na zidentyfikowaniu zmian w organizacji zakupu w przedsiębiorstwach handlowych i ocenie ich z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa handlowego. Sformułowano następujące hipotezy:

- Zmniejsza się znaczenie przedsiębiorstw hurtowych jako dostawców towarów.
- Rośnie znaczenie integracji w sferze zakupu.
- Rośnie znaczenie współpracy z dostawcą.
- Rośnie znaczenie zakupu towarów zorientowanych międzynarodowo.

Analizą objęto niezależne przedsiębiorstwa handlowe i funkcjonujące jako sieci handlowe. Do analizy wykorzystano dostępne dane GUS dotyczące struktury dostaw do przedsiębiorstw hurtowych i detalicznych wg typu dostawców towarów oraz wyniki badania z połowy 2011 r. dotyczącego relacji między dostawcami i odbiorcami towarów, przeprowadzonego przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur wśród producentów i przedsiębiorstw handlowych z artykułami codziennego zapotrzebowania. Wykorzystano

także wyniki badań różnych ośrodków naukowych dotyczących współpracy przedsiębiorstw w kanałach dystrybucji<sup>4</sup>.

## Dostawy towarów w przedsiębiorstwach hurtowych według typu dostawców

Według danych GUS, w latach 2004-2009 nastąpiły zmiany w strukturze dostawców towarów do przedsiębiorstw hurtowych (por. tabela 2).

**Tabela 2**

### Struktura dostaw towarów do przedsiębiorstw hurtowych wg typu dostawców

Typy dostawców	Zakupy ogółem firm hurtowych (w %)		w tym firm własności zagranicznej (w %)	
	2004	2009	2004	2009
Bezpośrednio u producentów i wytwórców krajowych	52,2	54,1	38,4	42,0
U hurtowników	23,1	19,7	15,5	8,0
Bezpośrednio z importu	23,0	25,1	44,8	48,7
Z innych źródeł (np. giełdy)	1,3	1,2	0,5	1,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych: *Rynek wewnętrzny w 2005 r.*, GUS, Warszawa 2006; *Rynek wewnętrzny w 2010 r.*, GUS, Warszawa 2011.

Dominują zakupy towarów bezpośrednio u producentów i wytwórców krajowych, których udział netto w zakupach ogółem hurtowników kształtuje się w analizowanym okresie od 52% do 54% (por. tabela 2). Zakupy towarów przez firmy hurtowe bezpośrednio z importu kształtowały się w latach 2004-2009 na poziomie 23-25% z tendencją wzrostową, gdyż zakup towarów z importu stwarza przedsiębiorstwom hurtowym możliwość urozmaicenia oferty asortymentowej, a często też zakup towarów po niższej cenie.

Wysoki jest udział zakupów towarów z przedsiębiorstw hurtowych do przedsiębiorstw hurtowych, choć w strukturze dostawców towarów do przedsiębiorstw hurtowych ten kierunek zakupu towarów wykazuje tendencję spadkową (z 23,1% w 2004 r. do 19,7% w roku 2009 r.) z uwagi na:

- dynamiczny rozwój sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych (supermarkety, hipermarkety, sklepy dyskontowe), które pomijają ogniwo hurtu i kupują duże ilości towarów bezpośrednio u producentów. Uzyskują niskie ceny towarów, co powoduje nasilanie się na rynku konkurencji cenowej i wypadanie z rynku małych lokalnych hurtowni niekonkurencyjnych cenowo;

<sup>4</sup> M. Strzyżewska, *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienia do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011; A. Śmigielka, *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007; G. Rosa, A. Smalec (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 558 „Ekonomiczne Problemy Usług” 2009, nr 41.

- tworzenie centrów dystrybucji przez producentów i rozwijanie systemów bezpośrednio zaopatrywania firm detalicznych (np. *van selling* wspomagany systemem technologii informacyjnej);
- przekazywanie przez producentów funkcji dystrybucji fizycznej wyspecjalizowanym firmom logistycznym;
- procesy integracji przedsiębiorstw hurtowych spowodowane chęcią osiągnięcia korzyści skali w sferze zakupu towarów. O postępującym procesie integracji świadczy szybko wzrastająca liczba systemów franczyzowych, będących obecnie popularnym i dynamicznie rozwijającym się sposobem organizacji handlu detalicznego w Polsce, w którym przedsiębiorstwa hurtowe mają rolę wiodącą. W 2011 r. działało 421 handlowych systemów franczyzowych, tj. o 10 więcej niż w roku 2010, które skupiały 32 970 sklepów, tj. o 13% więcej niż w roku 2010. Najliczniej do systemów franczyzowych przystępowali niezależni właściciele sklepów spożywczych. W 2010 r. funkcjonowało w systemie franczyzy ponad 21 tys. placówek handlowych<sup>5</sup>;
- zmniejszającą się populację małych niezależnych sklepów (w wyniku „wypadania” z rynku i procesów integracji), dla których firmy hurtowe są głównym źródłem zakupu towarów. Według danych GUS, w latach 2007-2010 zmniejszyła się liczebność najmniejszych sklepów z istniejących w roku 2007 z 346 816 do 315 407 w roku 2010, tj. o 9,1%<sup>6</sup>.

Niezależnie od wymienionych czynników, które zmniejszają rolę i znaczenie przedsiębiorstw hurtowych w kanałach dystrybucji artykułów codziennego zapotrzebowania, można jednocześnie wskazać czynniki, które sprzyjają istnieniu w Polsce hurtu instytucjonalnego. Zalicza się do nich:

- zapotrzebowanie na usługi przedsiębiorstw hurtowych ze strony małych, lokalnie działających firm produkcyjnych, które ze względów ekonomicznych nie mają możliwości tworzenia własnych kanałów dystrybucji;
- istnienie w strukturze podmiotowej handlu detalicznego licznej grupy małych niezależnych firm detalicznych, mimo postępujących procesów integracji. Właściciele tych przedsiębiorstw współpracują z lokalnie działającymi hurtowniami, a także chętnie kupują w samoobsługowych hurtowniach (*cash and carry*) z uwagi na niskie ceny towarów i liczne promocje ekonomiczne.

W przedsiębiorstwach hurtowych typu *cash and carry* (dominują w tej grupie firmy zagraniczne – Makro Cash and Carry, Selgros, Eurocash) ponad 90% asortymentu pochodzi bezpośrednio od producentów i wytwórców krajowych oraz z importu. Ich udziały w strukturze dostaw ogółem do zagranicznych firm hurtowych systematycznie rosną, kosztem dostaw z przedsiębiorstw hurtowych (spadek z 15,5% w roku 2004 do 8% w roku 2010). Rosnąca dynamika zakupów z importu oraz zwiększająca się liczba dostawców krajowych jest konsekwencją realizacji celów strategicznych sieci samoobsługowych hurtowni, do których należą rozszerzanie i pogłębianie oferty asortymentowej, aby jak najlepiej sprostać oczekiwaniom małych firm detalicznych, będących ich kluczowymi klientami.

Elementem umożliwiającym ocenę trafności wyboru dostawców i zakupu towarów jest analiza struktury przychodów przedsiębiorstwa handlowego według struktury dostawców towarów. Z danych GUS wynika, że w strukturze przychodów przedsiębiorstw hurtowych 37% do 42% przychodów pochodziło w latach 2004-2009 ze sprzedaży do hurtu, co potwier-

<sup>5</sup> M. Wiśniewski, *Raport: rynek franczyzy w Polsce A. D. 2011*, „Handlowiec” marzec-kwiecień 2012, s. 8.

<sup>6</sup> *Handel wewnętrzny w Polsce 2006-2011*, seria: Raporty, IBRKK, Warszawa 2011, s. 181.

dza ciągle istotne znaczenie przedsiębiorstw hurtowych jako odbiorców towarów. Około 30% to przychody ze sprzedaży do przedsiębiorstw detalicznych, 15-17% – do producentów krajowych, a 6-8% stanowią bezpośrednie wpływy od konsumentów indywidualnych (por. tabela 3). W analizowanym okresie w ogólnych przychodach przedsiębiorstwach hurtowych zmniejszyły się udziały uzyskiwane ze sprzedaży do producentów i indywidualnych konsumentów, co wynika z malejącej populacji małych tradycyjnych firm hurtowych, w których istnieje możliwość zakupu towarów w ilościach detalicznych przez konsumentów indywidualnych. Przychody ze sprzedaży do konsumentów zbiorowych mają mało znaczący udział sięgający 4%.

**Tabela 3**

**Struktura przychodów przedsiębiorstw hurtowych ze sprzedaży wg typu odbiorców towarów**

Typy odbiorców	Struktura przychodów ogółem firm hurtowych (w %)		w tym firm własności zagranicznej (w %)	
	2004	2009	2004	2009
Handlowcy detaliczni	30,6	31,2	25,8	27,7
Hurtownicy	36,9	41,8	38,5	45,9
Producenci	17,2	15,7	16,9	18,3
Konsumenci indywidualni	8,5	6,8	9,3	4,5
Konsumenci zbiorowi	3,7	4,0	4,0	3,1

Źródło: jak w tabeli 2.

W 2009 r. w strukturze przychodów przedsiębiorstw hurtowych własności zagranicznej prawie 46% stanowiły przychody ze sprzedaży do hurtowników, a blisko 28% do firm detalicznych. W obu przypadkach udziały ze sprzedaży są wyższe od tych z roku 2004. Sprawia to między innymi dynamiczny rozwój samoobsługowych firm hurtowych (Makro Cash and Carry, Selgros, Eurocash) specjalizujących się w oferowaniu usług dla małych firm detalicznych i hurtowych. Przedstawiciele małych sklepów podkreślają, że z wielu czynników, które zachęcają ich do zakupów w samoobsługowych halach hurtowych, najważniejsze to: niskie ceny, kompleksowa i atrakcyjna oferta asortymentowa (szeroki i pogłębiony wybór towarów, jakość i świeżość produktów), a także korzystna lokalizacja hal i godziny otwarcia dostosowane do potrzeb klientów oraz sprawna obsługa klientów.

Istotnie zmniejszają się przychody firm hurtowych własności zagranicznej ze sprzedaży indywidualnym konsumentom, którzy duże zakupy realizują w sieciach supermarketów i hipermarketów oraz sklepów dyskontowych.

**Dostawy towarów w przedsiębiorstwach detalicznych według typu dostawców**

W przedsiębiorstwach detalicznych z liczbą pracujących powyżej 9 osób, dominują zakupy bezpośrednio od producentów i wytwórców krajowych (52,8% w 2009 r.), a słab-

nie znaczenie zakupu towarów od przedsiębiorstw hurtowych. W 2004 r. zakupy przedsiębiorstw detalicznych u hurtowników miały 38,5% udział w ogólnych zakupach towarów, a w 2009 r. - 32% (por. tabela 4).

Tabela 4

## Struktura dostaw towarów do przedsiębiorstw detalicznych wg typu dostawców

Typy dostawców	Zakupy towarów ogółem przedsiębiorstw detalicznych (w %)		w tym firm własności zagranicznej (w %)	
	2004	2009	2004	2009
Bezpośrednio u producentów i wytwórców krajowych	52,0	52,8	71,1	68,9
U hurtowników	38,5	32,0	16,3	9,2
Bezpośrednio z importu	8,0	14,5	12,0	21,8
Z innych źródeł (np. giełdy)	1,3	1,0	0,2	0,1

Źródło: jak w tabeli 2.

Dostawy bezpośrednie towarów dotyczą przede wszystkim obiektów wielkopowierzchniowych i sieci handlowych (zagraniczne i krajowe) dążących do skracania łańcuchów dostaw i eliminowania pośredników. Niezależne przedsiębiorstwa detaliczne współpracują przede wszystkim z hurtowniami wielobranżowymi i wyspecjalizowanymi, a także małymi firmami produkcyjnymi i hurtem *cash and carry*. Potwierdzają to wyniki badań Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (por. tabela 5).

Tabela 5

## Źródła zaopatrzenia sieci handlowych oraz sklepów niezależnych, niezrzeszonych w sieciach (w %)

Przedsiębiorstwa	Dostawcy towarów				
	Producenci o liczbie pracujących		Hurtownie wielobranżowe i wyspecjalizowane	Hurtownie <i>cash and carry</i>	Giełdy i zorganizowane rynki hurtowe
	firmy duże – powyżej 250 osób	firmy małe – do 50 osób			
Niezależne sklepy	57,1	66,7	90,5	47,6	52,4
Sieci handlowe	94,7	84,2	42,1	21,1	10,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport z badania nt. współpraca różnych grup przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw (ze szczególnym uwzględnieniem małych i dużych przedsiębiorstw)*, red. nauk. i koord. U. Kłosiewicz-Górecka, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa 2011.

W analizowanym okresie systematycznie wzrastał udział zakupów bezpośrednio z importu w ogólnych zakupach firm detalicznych, który w roku 2009 wynosił 14,5% wobec 8,0% w roku 2004. Jest to tendencja mająca szerszy zakres, bowiem największe międzynarodowe sieci handlowe współpracują ze sobą w zakresie pełnienia funkcji zakupu, będąc



członkami wielkich organizacji zakupowych, prowadzących zaopatrzenie dla sieci handlowych zrzeszonych przedsiębiorstw<sup>7</sup>.

Przedsiębiorstwa detaliczne własności zagranicznej, funkcjonujące z reguły jako sieci handlowe, dokonują zakupu towarów przede wszystkim bezpośrednio od producentów krajowych. W ostatnich latach udział zakupów bezpośrednich oscyluje wokół 70%. Ponad 20% dostaw towarów pochodzi z importu, których udział w strukturze zakupów towarów systematycznie rośnie (z 12% w roku 2004 do 21,8% w roku 2009). Natomiast zmniejsza się udział przedsiębiorstw hurtowych jako dostawców do zagranicznych firm detalicznych – z 16,3% w roku 2004 r. do 9,2% w roku 2009.

## **Relacje przedsiębiorstw handlowych z dostawcami towarów**

Wyniki badania przeprowadzonego przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur wskazują, że wyniki osiągnięte w sferze zakupu zależą od relacji z dostawcami towarów, które posiada przedsiębiorstwo handlowe. Podejmując współpracę z dostawcami, firmy detaliczne oczekują przede wszystkim możliwości zakupu towarów po niskich cenach i pozyskania produktów pozwalających ukształtować ofertę, która przez konsumentów uznana zostanie jako atrakcyjna. Na te korzyści współpracy wskazywali przedstawiciele przedsiębiorstw detalicznych w odniesieniu do każdego typu dostawcy z którym współpracują (por. tabela 6).

Do oczekiwanych korzyści współpracy sieci handlowych z dużymi dostawcami towarów (producenci, duże regionalne hurtownie) zaliczono również zwiększoną pewność zaopatrzenia i wzrost sprzedaży oraz zysku. Duże przedsiębiorstwa produkcyjne mają produkty markowe, które są dobrze znane konsumentom i chętnie przez nich kupowane. Dlatego są one kluczowymi artykułami oferty asortymentowej sieci handlowych. Trzeba jednak podkreślić, że silna pozycja sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych w kontaktach z producentami sprzyja narzucaniu dostawcom towarów warunków dostaw, w tym pobieraniu dodatkowych opłat za włączanie produktów do asortymentu, przrzucaniu części kosztów promocji towarów na producentów itp. Praktyka gospodarza dostarcza wielu przykładów takich sytuacji. Dostawcy mimo to podejmują współpracę z sieciami handlowymi, gdyż zapewnia ona takie korzyści, jak: masowa, intensywna sprzedaż towarów w nowoczesnych salach sprzedażowych, w których istnieje możliwość stosowania oryginalnych promocji i osiągnięcia dużej ich skuteczności. Sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych przyczyniają się także do racjonalizacji fizycznego przepływu towarów i wykorzystywania w zarządzaniu firmą nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, co prowadzi do wdrażania na szerszą skalę rozwiązań opartych na zasadach nowoczesnej logistyki (włączanie do systemu małych firm produkcyjnych i detalicznych).

Małe, niezależne przedsiębiorstwa detaliczne podejmując współpracę z hurtowniami oczekują możliwości zakupu poszukiwanych przez konsumentów towarów markowych i stworzenia oferty asortymentowej oryginalnej, wyróżniającej się na rynku. Wielu detalistów wysoko ceni dowóz towarów przez firmy hurtowe do sklepu z uwagi na:

- oszczędność czasu, który detalista może przeznaczyć na zarządzanie firmą,

<sup>7</sup> M. Sławińska, *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, op. cit., s. 100.

- możliwość bezpośredniego kontaktu z dostawcą i szybkiego pozyskania informacji o produktach będących w ofercie i promocjach hurtowni<sup>8</sup>.

Tabela 6

**Oczekiwane korzyści współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami handlowymi niezależnymi i funkcjonującymi w sieci a poszczególnymi typami dostawców (w %)**

Korzyści współpracy	Współpraca						
	sieci	firm niezależnych	sieci	firm niezależnych	sieci	firm niezależnych	firm niezależnych
	z dużymi producentami		z małymi producentami		z hurtowniami		z hurtowniami <i>cash and carry</i>
Niskie ceny	77,8	50,0	75,0	50,0	75,0	73,7	80,0
Wzrost sprzedaży	44,4	41,7	50,0	7,1	62,5	26,3	30,0
Wzrost zysku	50,0	8,3	43,8	35,7	37,5	31,6	20,0
Atrakcyjna oferta	50,0	50,0	43,8	42,9	75,0	36,8	50,0
Zdobywanie nowych klientów	22,2	16,7	18,8	21,4	12,5	26,3	20,0
Rozszerzenie oferty	16,7	50,0	18,8	28,6	25,0	42,1	60,0
Podniesienie konkurencyjności firmy	11,1	41,7	18,8	50,0	25,0	21,1	20,0
Zwiększenie pewności zaopatrzenia	33,3	50,0	31,3	28,6	37,5	31,6	30,0
Ograniczenie ryzyka	0,0	8,3	0,0	14,3	0,0	10,5	10,0
Zwiększenie skuteczności promocji	5,6	8,3	0,0	21,4	12,5	5,3	10,0
Poprawa wizerunku firmy	22,2	0,0	25,0	0,0	12,5	10,5	0,0
Poprawa obsługi klientów	22,2	0,0	25,0	7,1	12,5	0,0	0,0
Zwiększenie atrakcyjności ekspozycji	11,1	0,0	12,5	7,1	0,0	5,3	0,0

Źródło: jak w tabeli 5.

Takie korzyści współpracy z dostawcą, jak poprawa wizerunku firmy i jakości obsługi klientów są dostrzegane tylko przez kilkanaście procent respondentów, a zaledwie kilka procent (6-8%) przedstawicieli firm detalicznych wskazywało na możliwość ograniczenia ryzyka działalności współpracując z odpowiedzialną firmą hurtową. W okresie osłabienia rozwoju gospodarczego znaczenie tego czynnika będzie zapewne wzrastać. Silna konkurencja na rynku i turbulentne otoczenie oraz trudna do przewidzenia przyszłość zachęcają partnerów biznesowych do zacieśniania współpracy, czego potwierdzeniem jest włączanie przez sieci handlowe do współpracy małych lokalnych producentów, od których oczekuje się oryginalnych towarów, za które część konsumentów jest skłonna zapłacić wyższą cenę<sup>9</sup>. Przykładem pogłębiania relacji sieci handlowych z dostawcami jest współpraca w zakresie rozwoju marek własnych. Według danych firmy Nielsen, produkty z logo sieci handlo-

<sup>8</sup> Czy właścicielowi sklepu oplaca się samemu jeździć po towar do hurtowni?, „Wiadomości Handlowe” 2011, nr 7-8, s. 30.

<sup>9</sup> J. Wiśniewski, Lokalne marki muszą być na półce, „Detal Dzisiaj” 2011, nr 9-10, s. 30.



Tabela 7

**Czynniki, które poprawiłyby współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami handlowymi niezależnymi i funkcjonującymi w sieci a poszczególnymi typami dostawców (w %)**

Rodzaj przedsiębiorstwa handlowego	Wspólne analizy rynku	Usprawnienie komunikacji między partnerami	Szkolenia/doskonalenie personelu	Wspólne działania promocyjne	Terminowe dostawy	Sprawne działania logistyczne	Wsparcie w zakresie merchandisingu	Zachęty finansowe ze strony dostawców	Wdrażanie wspólnych systemów informacyjnych	Szacunek dla partniera
<b>Dostawcy - znaczący producenci o zasięgu ogólnokrajowym</b>										
Sieć handlowa	33,3	27,8	66,7	50,0	22,2	11,1	11,1	22,2	5,6	11,1
Niezależna firma detaliczna	41,7	25,0	25,0	58,3	16,7	58,3	8,3	41,7	8,3	0,0
<b>Dostawcy - mali producenci o zasięgu lokalnym</b>										
Sieć handlowa	31,3	31,3	62,5	50,0	25,0	12,5	25,0	18,8	12,5	18,8
Niezależna firma detaliczna	35,7	28,6	28,6	57,1	28,6	42,9	0,0	28,6	7,1	0,0
<b>Dostawcy - hurtownie wielobranżowe i wyspecjalizowane</b>										
Sieć handlowa	25,0	37,5	75,0	37,5	12,5	12,5	25,0	25,0	12,5	25,0
Niezależna firma detaliczna	15,8	15,8	10,5	57,9	31,6	26,3	21,1	52,6	0,0	5,3
<b>Dostawcy - hurtownie <i>cash and carry</i></b>										
Sieć handlowa	25,0	25,0	50,0	75,0	0,0	0,0	25,0	50,0	0,0	25,0
Niezależna firma detaliczna	0,0	20,0	0,0	40,0	30,0	10,0	20,0	70,0	10,0	10,0

Źródło: jak w tabeli 5.

wej (również sieci własności krajowej) stanowiły w 2010 r. około 14% koszyka zakupów Polaków, tj. o 2 p.p. więcej niż w roku 2007 (średnia unijna to 15%, a w Szwajcarii czy Wielkiej Brytanii nawet 50%)<sup>10</sup>.

Zacieśnianie współpracy z partnerami biznesowymi jest także udziałem przedsiębiorstw hurtowych, które<sup>11</sup>:

- integrują się tworząc coraz silniejsze grupy zakupowe, pozwalające na uzyskiwanie korzystnych warunków zakupu u producentów;
- integrują się z detalem; sieć sprzedaży detalicznej połączona z nowoczesną infrastrukturą logistyczno-magazynową przedsiębiorstw hurtowych umożliwia efektywne zarządzanie łańcuchem dostaw, obniża koszty, a także poprawia jakość świadczonych usług i konkurencyjność cenową wszystkich zintegrowanych przedsiębiorstw.

Wśród czynników, które poprawiałyby relacje pomiędzy przedsiębiorstwami handlowymi i poszczególnymi typami dostawców, przedstawiciele przedsiębiorstw detalicznych wymieniają przede wszystkim wspólne działania promocyjne.

Opinię taką wyraża ponad 50% respondentów w odniesieniu do współpracy z każdym typem dostawcy towarów (por. tabela 7). Promocje ekonomiczne skutkują obniżeniem ceny towaru, a to daje możliwość zakupu towaru po niższej cenie i zwiększa szanse przedsiębiorstwa handlowego na dynamiczną sprzedaż.

Za inne istotne czynniki, które mogłyby poprawić relacje przedsiębiorstwa handlowego z producentami (dużymi i małymi) przedstawiciele firm handlowych uznają szkolenia oraz analizy rynku realizowane wspólnie z dostawcami towarów. Coraz bardziej pożądanym obszarem współpracy staje się możliwość wspólnego kreowania marek własnych.

## Podsumowanie

Przeprowadzone analizy potwierdziły postawione hipotezy. Procesy globalizacji, narastająca konkurencja w sferze handlu ze strony sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych, a także różnicowanie się preferencji zakupowych konsumentów sprawiają, że organizacja zakupu towarów, w tym wybór partnerów biznesowych w sferze zakupu i budowanie z nimi dobrych relacji zyskuje na znaczeniu. Przejawem działań przedsiębiorstw handlowych w tym zakresie są:

- długoterminowe umowy o współpracy z producentami, w tym będącymi liderami poszczególnych kategorii produktów, intensywnie promującymi swoje produkty w salach sprzedażowych, co przedsiębiorstwom handlowym przynosi realne korzyści (wzrost sprzedaży, wsparcie informacyjne o zmianach zachodzących w rynku oraz pomoc w zakresie *merchandisingu*);
- procesy integracji firm hurtowych, mających silną konkurencję ze strony sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych, a także hurtowni *cash and carry*, które są coraz bardziej ekspansywne w działaniach informacyjnych i doradczych dla małych firm produkcyjnych. Są też inicjatorami integracji przedsiębiorstw detalicznych (sieć Odido);

<sup>10</sup> S. Dybka, *Znaczenie i rozwój marki własnej w Polsce*, (w:) *Handel wewnętrzny w Polsce 2006-2011*, op. cit., s. 268.

<sup>11</sup> S. Tajer, *Handel hurtowy*, w: *Handel wewnętrzny w Polsce 2006-2011*, op. cit., s. 140-175.

- procesy integracji firm hurtowych i detalicznych w ramach tzw. kanałów kontraktowych tj. tworzenia przez firmy hurtowe dobrowolnych łańcuchów detalistów.

Procesy integracji w handlu prowadzą do scentralizowanego zakupu towarów, co daje możliwość uzyskiwania niskich cen towarów, obniżenia kosztów zakupu, a także oddziaływanie na program asortymentowy produkcji. Efekt sieciowy stymuluje firmy funkcjonujące w sieci do dotrzymywania obowiązujących standardów i utrzymywania dobrych relacji z partnerami biznesowymi, aby nie dochodziło do zjawisk niekorzystnych. Scentralizowany zakup towarów umacnia pozycję przedsiębiorstwa na rynku zakupu, a pośrednio wpływa na jego pozycję konkurencyjną w stosunku do innych firm handlowych.

## Bibliografia

- Czy właścicielowi sklepu oplaca się samemu jeździć po towar do hurtowni?*, „Wiadomości Handlowe” 2011, nr 7-8.
- Dybka S., *Znaczenie i rozwój marki własnej w Polsce*, (w:) Kłosiewicz-Górecka U. (red.), *Handel wewnętrzny w Polsce 2006-2011*, seria: Raporty, IBRKK, Warszawa 2011.
- Kłosiewicz-Górecka U. (red.), *Handel wewnętrzny w Polsce 2006-2011*, seria: Raporty, IBRKK, Warszawa 2011.
- Rosa G., Smalec A., (red.), *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Partnerstwo w marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 558, „Ekonomiczne problemy Usług” 2009, nr 41.
- Sławińska M. (red.), *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005.
- Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002.
- Strzyżewska M., *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienia do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- Śmigielska A., *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.
- Tajer Sł., *Handel hurtowy*, (w:) Kłosiewicz-Górecka U. (red.), *Handel wewnętrzny w Polsce 2006-2011*, seria: Raporty, IBRKK, Warszawa 2011.
- Wiśniewski J., *Lokalne marki muszą być na półce*, „Detal Dzisiaj” 2011, nr 9-10.
- Wiśniewski M., *Raport: rynek franczyzy w Polsce A.D. 2011*, „Handlowiec” marzec-kwiecień 2012.

## Purchasing Goods at Trade Enterprises – Evaluation of Condition and Directions of Changes

### Summary

The objective of deliberations is to evaluate organisation of purchasing and to identify the changes occurring in the sphere of purchases at trade enterprises. An analysis covered independent commercial enterprises and those operating as trade chains. In her article, the author used the CSO available data on the structure of supplies to wholesale and retail enterprises by type of suppliers as well as findings of the survey from the half of the year 2011 on the relationships between commodity suppli-

ers and recipients, carried out by the Institute for Market, Consumption and Business Cycles Research among manufacturers and trade enterprises with FMCG.

**Key words:** organisation of goods purchasing, types of suppliers, cooperation with suppliers.

**JEL codes:** D30, L81

## **Закупка товаров на торговых предприятиях – оценка состояния и направления изменений**

### **Резюме**

Цель рассуждений – оценить организацию закупки и выявить изменения, происходящие в сфере закупок на торговых предприятиях. Анализ охватил собой независимые торговые предприятия и функционирующие в системе торговых сетей. В статье использовали доступные данные ЦСУ, касающиеся структуры поставок на оптовые и розничные предприятия по типу поставщиков товаров, а также результаты исследования полугодия 2011 г., касающегося отношений между поставщиками и получателями товаров, проведенного Институтом исследований рынка, потребления и деловых циклов среди производителей и торговых предприятий с товарами повседневного спроса.

**Ключевые слова:** организация закупки товаров, типы поставщиков, сотрудничество с поставщиками.

**Коды JEL:** D30, L81