

dytów eksportowych, uwzględnił ówczesny bardzo wysoki poziom inflacji (8–10%), a przy jej obecnym poziomie, wynikającym z prowadzonej przez NBP i Radę Polityki Pieniężnej polityki opartej na bezpośrednim celu inflacyjnym, oferowane stawki dopłat należy uznać za zbyt niskie. W związku z tym można stwierdzić, że dopłaty do kredytów eksportowych o stałych stopach procentowych były i nadal są ekonomicznie nieoptymalne zarówno dla eksporterów, jak i dla banków.

## Summary

In her article, the author discussed and assessed the selected forms of financial support of exports in Poland in 2000–2010. The main reason for touching these subject matters is the fact that the export policy in every country is extremely important, and ability to make use of financial instruments of support of this policy is used in Poland by not many enterprises.

## Резюме

В статье обсуждены и подвержены оценке избранные формы финансовой поддержки экспорта в Польше в 2000–2010 гг. Основной причиной обсуждения этой проблематики является факт, что экспортная политика в каждой стране – особенно существенная, а умение использовать финансовые инструменты поддержки этой политики в Польше используется немногими предприятиями.

SŁAWOMIR TAJER  
IBRKK — Warszawa

## Konkurencyjność małych firm handlowych

### Uwagi wstępne

Coraz trudniejsze warunki na polskim rynku artykułów konsumpcyjnych sprawiają, że rodzime firmy handlowe, działające jako samodzielne i niezależne podmioty gospodarcze, mają kłopoty z nawiązaniem walki konkurencyjnej z sieciami handlowymi, w tym zwłaszcza organizowanymi przez koncerny zagraniczne. Dlatego zdobycie, a jeszcze bardziej utrzymanie satysfakcjonującej pozycji rynkowej wymaga od nich zastosowania różnych mechanizmów i narzędzi służących nawiązaniu walki konkurencyjnej. Tymczasem z badań konkurencyjności firm handlowych, które w ostatnich latach były realizowane przez różne ośrodki naukowe, m.in. wynika, że najczęściej stosowanymi metodami rywalizacji pozostają ceny, a z pozacenowych metod rywalizacji słabo wykorzystywanym narzędziem są nadal usługi. Rodzime firmy handlowe w swych strategiach działania powinny więc uwzględniać:

- potrzebę nawiązywania i zacieśniania współpracy z innymi firmami małej i średniej skali, działającymi zarówno na tym samym szczeblu kanału dystrybucji, jak i w układzie pionowym (współpraca ta nie powinna się jednak ograniczać wyłącznie do grup zakupowych, ale także sięgać po kapitałowe formy integracji);

- konieczność budowania przewagi konkurencyjnej na rynku opartej na wyróżnieniu firmy oraz zróżnicowaniu oferty towarowej lub/i usługowej.

Uwzględnienie tych kwestii przez małe firmy handlowe pozwoliłoby im nie tylko koncentrować się na przetrwaniu na rynku, lecz także pokusić się o nawiązanie walki konkurencyjnej z sieciami handlowymi, bez względu na źródło pochodzenia ich kapitału.

## Uwarunkowania konkurencyjności małych firm handlowych

Wyniki badań zrealizowanych przez różne ośrodki naukowe pozwalają na sporządzenie listy podstawowych **przyczyn niskiej konkurencyjności rodzimych firm handlowych**. Na tej liście należy m.in. umieścić<sup>1</sup>:

- utrzymujące się silne rozdrobnienie zarówno struktury podmiotowej, jak i bazy materialno-technicznej handlu;
- niedostatek, a na niektórych terenach kraju brak (np. województwa Polski Wschodniej) regionalnych centrów dystrybucji należących do niezależnych pośredników, tzn. wyspecjalizowanych firm logistycznych;
- małą skłonność do wspólnego działania wśród rodzimych firm handlowych;
- niedostateczną wiedzę o metodach zarządzania i nowoczesnych technologiach, a także niską świadomość potrzeby zastosowania nowych reguł działania;
- zachowawcze postawy większości firm handlowych małej skali, preferujących działalność tradycyjną;
- nastawienie na rozwiązywanie bieżących problemów, bez posiadania własnych strategii działania;
- odczuwalny niemal powszechnie niedostatek własnych środków pieniężnych, co wynika ze słabej kondycji ekonomiczno-finansowej firm handlowych małej skali;
- trudności w pozyskiwaniu środków pieniężnych pochodzących ze źródeł zewnętrznych (będące m.in. wynikiem wysokiej ceny kredytu czy zbyt skomplikowanych procedur jego uzyskania i systemu poręczeń), a także niedostatek innych instrumentów wspomagania rodzimego handlu.

Wymienionym przyczynom niskiej konkurencyjności rodzimych firm handlowych małej skali należy przeciwstawić posiadane przez nie **atuty**, do których zalicza się przede wszystkim<sup>2</sup>:

- determinacja dominującej części firm rodzimych nie tylko do przetrwania, lecz także do osiągnięcia sukcesu, pomimo coraz bardziej konkurencyjnego polskiego rynku artykułów konsumpcyjnych;
- dobra znajomość lokalnego rynku i preferencji klientów, która wynika z nabytych doświadczeń w trakcie wieloletniego działania w polskich uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych;

<sup>1</sup> Listę podstawowych przyczyn niskiej konkurencyjności firm handlowych małej skali sporządzono m.in. na podstawie: E. Mroczek, *Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce narodowej*, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4; W. Piątkowski, *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, [www.mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/28/14.pdf](http://www.mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/28/14.pdf); S. Wilmańska-Sosnowska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach globalizacji*, w: *Globalizacja i regionalizacja gospodarki w Europie Środkowo-Wschodniej na początku XXI wieku*, materiały na Międzynarodową Konferencję Naukową, Rzeszów–Polańczyk 2001; coroczne raporty o stanie handlu wewnętrznego w Polsce zrealizowane w latach 1989–2009 przez IBRKK na potrzeby Ministerstwa Gospodarki.

<sup>2</sup> Wykaz głównych atutów firm handlowych małej skali sporządzono m.in. na podstawie: S. Wilmańska-Sosnowska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw handlowych...*, jw., s. 403–405; *Zarządzanie marketingowe w polskich przedsiębiorstwach. Stan, zastosowanie, tendencje i kierunki zmian. Raport z badania*, t. I, UMK, Toruń 2002; coroczne raporty o stanie handlu wewnętrznego w Polsce, jw.

- osobiste kontakty wielu małych firm handlowych z partnerami rynkowymi, co ułatwia nawiązywanie współpracy w zakresie prowadzonej działalności;
- możliwość dostosowywania oferty asortymentowej do oczekiwań nawet niewielkiej grupy stałych klientów;
- możliwość świadczenia unikatowych usług, a także daleko idącej specjalizacji;
- elastyczność i duża potencjalna sprawność zarządzania małą firmą handlową (m.in. dzięki skróceniu przebiegu procesów decyzyjnych);
- możliwość prowadzenia działalności przez część rodzimych firm handlowych w układzie rozproszonym, do której skłania tradycja zaspokajania potrzeb klientów.

Atuty te pozwalają przypuszczać, że małe firmy nie stoją na straconej pozycji w walce konkurencyjnej z sieciami handlowymi (w tym również organizowanymi przez koncerny zagraniczne, łączącymi w sobie działalność detaliczną i hurtową). Rodzime firmy handlowe powinny jednak zacząć wdrażanie własnych strategii działania, które pozwolą na eliminację dotychczasowych ograniczeń oraz na lepsze wykorzystanie posiadanych atutów.

## Integracja — sposób na wzrost konkurencyjności małych firm handlowych

W swym założeniu integracja małych firm handlowych ma zrekompensować skutki wynikające z procesów koncentracji w sektorze handlu wewnętrznego. Dotyczy to m.in. możliwości osiągnięcia lepszych wyników ekonomicznych, wzmocnienia pozycji rynkowej, a zwłaszcza wzrostu konkurencyjności względem silnych finansowo dystrybutorów o zasięgu krajowym lub/i międzynarodowym, łączących w sobie działalność detaliczną i hurtową. Przykładowo, część angielskich grup zakupowych już na początku lat 90. XX w. podjęła skuteczną walkę konkurencyjną z koncernami handlowymi funkcjonującymi na rynku artykułów żywnościowych. Było to możliwe dzięki realizacji tzw. **kolektywnych strategii** ochronnej lub innowacyjnej.

Zgodnie ze **strategią ochronną** jednym z głównych celów kolektywnego działania jest składanie pieniędzy do wspólnej kasy w celu wzmocnienia siły grupy zakupowej, traktowanej jako jednolita organizacja zbiorowa. **Strategia innowacyjna** pozwala natomiast grupom zakupowym czerpać korzyści osiągane z konkurencji w drodze innowacji dóbr i usług<sup>3</sup>. W efekcie, w krajach Europy Zachodniej integracja jest obecnie najbardziej rozpowszechnioną metodą konkurowania małych firm detalicznych i hurtowych zarówno z wielkimi koncernami handlowymi, jak i z producentami tworzącymi własne kanały dystrybucji.

Tempo i zakres procesów integracji wśród rodzimych firm handlowych — pomimo znacznego ich nasilenia w ostatnich latach — odbiegają znacznie od obserwowanego w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Z cyklicznych badań prowadzonych przez Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur wynika, że wśród firm detalicznych małej skali przeważają formy najbardziej proste, jakimi są stowarzyszenia kupieckie, zrzeszenia detalistów. Współpraca w ramach **stowarzyszeń kupieckich** koncentruje się na wspólnych zakupach u producentów lub/i hurtowników. **Zrzeszenia detalistów** — oprócz wspólnych zakupów — podejmują również działania zmierzające do opracowania jednolitej polityki asortymentowej, cenowej i promocyjnej. Małe firmy hurtowe preferują natomiast współdziałanie w ramach **grup zakupowych**. Umożliwiają one m.in. prowadzenie wspólnej polityki negocjacyjnej, która sprzyja osiągnięciu lepszej pozycji przetargowej w negocjacjach z produ-

<sup>3</sup> A. Szromnik, R. Klimkowska, *Stowarzyszenia i grupy zakupowe w handlu*, w: *Warunki rozwoju i funkcjonowania handlu w Polsce*, Akademia Ekonomiczna–Eurohandelsinstitut w Kolonii, Kraków 1997.

centami, a także jednolitej działalności promocyjnej, ułatwiającej zacieśnianie współpracy z placówkami detalicznymi.

Inicjatywy integracyjne w formie stowarzyszeń kupieckich, zrzeszeń detalistów oraz hurtowych grup zakupowych są przede wszystkim związane z rynkami lokalnymi i regionalnymi. Przykładowo, założona w 1996 r. Polska Sieć Handlowa „Unia-Detal” Sp. z o.o. objęła swym zasięgiem Podkarpacie, a cztery lata później przekształciła się w spółkę akcyjną, zmieniła nazwę na Polska Sieć Handlowa „NASZ SKLEP” i rozszerzyła zasięg swojego działania<sup>4</sup>. Jedną z pierwszych hurtowych grup zakupowych działających na rynku lokalnym była grupa powołana do życia w 1991 r. przez dwie małe firmy warszawskie: Estra Sp. z o.o. i Polmars Sp. z o.o.<sup>5</sup> Zobowiązały się one do dokonywania wspólnych zakupów u producentów, z jednoczesnym zaniechaniem konkurencji między sobą. Ta grupa zakupowa przetrwała kilka lat. W wyniku poprawy sytuacji finansowej hurtowni Estra i Polmars oraz znacznego wzmocnienia pozycji na lokalnym rynku, dotychczasowa współpraca okazała się dla nich niewystarczająca. Dlatego, chcąc dalej się rozwijać, podjęły decyzję o przystąpieniu do zinstytucjonalizowanego porozumienia integracyjnego o zasięgu ogólnopolskim. Obecnie obie firmy hurtowe są zaliczane do głównych dystrybutorów artykułów żywnościowych na Mazowszu<sup>6</sup>.

Z praktyki wynika, że zarówno zrzeszenia detalistów, jak i hurtowe grupy zakupowe w procesie swojego rozwoju przechodzą przez kolejne fazy. Początkowo ich funkcje są ograniczone, głównym motywem zawarcia tych porozumień integracyjnych przez rodzime firmy handlowe jest bowiem możliwość uzyskania lepszych warunków zakupu. W kolejnych fazach rozwoju podejmują one coraz więcej zadań w celu zintensyfikowania współpracy. Wraz z pogłębiającym się współdziałaniem w ramach porozumień integracyjnych wzrasta ich konkurencyjność poprzez pokonanie słabości kapitałowej i bariery rynkowej. Firmy handlowe tworzące zarówno zrzeszenia detalistów, jak i hurtowe grupy zakupowe obniżają bowiem koszty funkcjonowania m.in. na skutek sprawniejszego zarządzania zakupami, dostawami i zapasami, trafniejszego kształtowania oferty asortymentowej, wspólnej działalności promocyjnej czy lepszych relacji z partnerami rynkowymi<sup>7</sup>. Należy przy tym odnotować, że część z tych porozumień integracyjnych przeszła z formuły organizacyjno-technicznej na formułę kapitałową. Dzięki temu rozszerzyły one znacznie swój zasięg działania oraz powiększyły zasoby materialno-techniczne.

Od połowy bieżącej dekady obserwuje się nasilony rozwój bardziej zaawansowanych form współpracy w ramach zinstytucjonalizowanych porozumień integracyjnych. Ich inicjatorami są zazwyczaj firmy hurtowe różnej wielkości i zasięgu działania. Przykładowo, inicjatorem Regionalnej Sieci Handlowej Dobry Sklep, która została utworzona w 2002 r., była firma hurtowa Delta w Zielonej Górze. Podstawowymi warunkami przystąpienia do niej są płynność finansowa placówki detalicznej oraz lokalizacja na terenie woj. lubuskiego<sup>8</sup>. Sieć Sklepy Błękitne jest natomiast jedną z najmłodszych i najmniej licznych. Została utworzona w 2004 r. przez firmę ABA Sp.j. PHU Hurtownia Spożywcza. Obecnie w jej skład wchodzi tylko kilka sklepów o średniej powierzchni handlowej 100–170 m<sup>2</sup>, które są zlokalizowane w miejscowościach podwarszawskich (m.in. w Kobyłce i Wołominie)<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> Zob. <http://katalog.pf.pl/Rzeszow/Unia-detal-Sp-zo-o-Polska-Siec-Handlowa-F8657107GOB9070-m19.html>

<sup>5</sup> S. Tajer, *Procesy integracyjne w hurcie*, w: *Marketing jako element działalności rozwojowej w przedsiębiorstwie*, Akademia Rolniczo-Techniczna im. M. Oczapowskiego, Olsztyn 1999.

<sup>6</sup> Zob. <http://company.yellowpages.pl/Polska/Mazowieckie/Warszawa/47292/index.html>

<sup>7</sup> E. Maleszyk, *Wykorzystanie atrybutów integracji w kształtowaniu konkurencyjności zrzeszeń detalistów i grup zakupowych*, w: *Wpływ integracji przedsiębiorstw handlowych na procesy konkurencji*, red. B. Pokorska, IRWiK, Warszawa 2005.

<sup>8</sup> Zob. [www.lista.e-sieci.pl/167,Dobry,Sklep.html](http://www.lista.e-sieci.pl/167,Dobry,Sklep.html)

<sup>9</sup> Zob. [www.lista.e-sieci.pl/183,Sklepy,Blekitne.html](http://www.lista.e-sieci.pl/183,Sklepy,Blekitne.html)

Z cyklicznych badań prowadzonych przez IBRKK wynika, że współpraca w ramach zinstytucjonalizowanych porozumień integracyjnych, zainicjowanych przez rodzimych hurtowników, zwiększa konkurencyjność małych firm wobec sieci handlowych. Wynika to z faktu, że współpraca ta opiera się na wspólnej strategii marketingowej i dotyczy: kontaktów z producentami, kontaktów z placówkami detalicznymi działającymi na zasadach franchisingu i ze sklepami „obcymi” oraz doskonalenia działań w zinstytucjonalizowanym porozumieniu integracyjnym.

Szczególny wpływ na wzrost konkurencyjności małych firm handlowych mają przeobrażenia dokonujące się w zinstytucjonalizowanych porozumieniach integracyjnych. Z jednej strony obejmują one swym zakresem zacieśnianie współpracy przy realizacji podstawowych funkcji wynikających z istoty przedsiębiorstwa hurtowego, z drugiej zaś przed uczestnikami poszczególnych porozumień integracyjnych pojawiają się możliwości nowych wspólnych działań. Działania te mogą być realizowane w takich obszarach, jak np. badania rynkowe i marketingowe, obsługa klientów, komunikacja, logistyka dystrybucyjna, zaopatrzenie, polityka finansowa oraz strategie marketingowe<sup>10</sup>. Należy jednak podkreślić, że decyzje o podejmowaniu i realizacji wspólnych działań w ramach poszczególnych porozumień integracyjnych charakteryzuje znaczne ryzyko oraz niepewność. Trafność tych decyzji zależy bowiem w dużym stopniu od przygotowania i przebiegu integrowania się firm handlowych w ramach określonego porozumienia.

Narastająca konkurencja ze strony sieci handlowych, bez względu na źródło pochodzenia ich kapitału, będzie wywoływać potrzebę przyspieszenia procesów integracji wśród rodzimych firm handlowych. Małe niezależne firmy handlowe mają znikome szanse na zdobycie i utrzymanie satysfakcjonującej ich pozycji rynkowej, jeżeli przynajmniej częściowo nie zjednoczą swoich działań. Handel zorganizowany w formie zrzeszeń, grup zakupowych czy sieci franchisingowych stwarza możliwości połączenia elastyczności małych firm z logistyką dużych podmiotów gospodarczych.

## Wpływ elastyczności działania na konkurencyjność małych firm handlowych

Podstawowym zadaniem każdej firmy handlowej, bez względu na skalę wielkości i zasięg działania, powinno być nie tylko utrzymanie się na rynku, lecz przede wszystkim osiągnięcie na nim sukcesu. Zgodnie z tezą M.E. Portera o istnieniu dwóch alternatywnych warunków sukcesu, jakimi są koszty oraz specjalizacja, sukces ten można osiągnąć albo dzięki niskim kosztom własnym i niskim cenom, albo poprzez specjalizację w wybranych dziedzinach i zwrócenie się do wybranych kategorii klientów. Pierwsza alternatywa sukcesu, tzn. niskie koszty, oznacza, że firma handlowa powinna być tania. W przypadku gdy poziom cen w firmie jest średni lub wysoki, wówczas powinna ona wytwarzać wartość dodaną<sup>11</sup>.

Z praktyki wynika, że zastosowaniu **strategii niskich kosztów** sprzyja duża powierzchnia handlowa. Ponadto, firmy zamierzające realizować tę strategię muszą mieć znaczny zasięg działania, bardzo dobrą kondycję ekonomiczno-finansową oraz ukierunkować ofertę asortymentową do tzw. łowców cen (czyli klientów, dla których główne znaczenie mają niskie ceny). W efekcie strategia niskich cen jest trudna do zastosowania w małych firmach handlowych, borykających się z płynnością finansową i działających na rynkach lokalnych

<sup>10</sup> Więcej na ten temat — zob. S. Tajer, *Integracja jako narzędzie wzrostu konkurencyjności rodzimych przedsiębiorstw hurtowych*, w: *Wpływ integracji przedsiębiorstw handlowych...*, jw.

<sup>11</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 50–62.

lub regionalnych. W opinii specjalistów ze Stowarzyszenia Doradców Gospodarczych w Warszawie nie oznacza to jednak, że firmy handlowe małej skali powinny całkowicie stronić od asortymentu dyskontowego, który pełni rolę czynnika przyciągającego klientów do sklepu (tzw. towarów „magnesów”<sup>12</sup>).

Szczególną rolę w zwiększaniu konkurencyjności małych firm handlowych pełnią świadczenia serwisowe rozumiane jako **usługi dodatkowe**, które przynoszą dodatkowe korzyści, tj. dodatkowe wartości dla klientów. Są to działania nietypowe, często odbiegające od standardowo przyjętych w handlu, ale uzyskują bardzo pozytywną ocenę klientów. W tabelicy zamieszczono przykładowo ukształtowany serwis usług dodatkowych sklepu z artykułami spożywczymi, którego realizacja sprzyja zwiększaniu konkurencyjności.

### Tablica. Serwis usług dodatkowych w sklepie z artykułami spożywczymi

---

#### Usługi świadczone w ślad za głównym świadczeniem, czyli sprzedażą towaru:

- zapakowanie zakupionego towaru
- wręczenie klientom punktów w programie punktowym, kuponów handlowych itp.

---

#### Finansowe ułatwienia zakupów:

- wysokie rabaty na określone partie towarów (jasne oznaczenie towarów objętych rabatami, np. „Dobra Cena”, „Cena Promocyjna”, „Cena Weekendowa”)
- realizacja kart płatniczych

---

#### Usługi służące ułatwieniu dostępu do miejsca sprzedaży oraz wygodzie dokonywania zakupów i pobytu w sklepie, a także minimalizacji ryzyka związanego z zakupem

- właściwie przygotowane i czytelne dla klientów ekspozycje towarów
- aktywna rozmowa handlowa ułatwiająca klientom podjęcie decyzji zakupu danego towaru

---

#### Dodatkowe usługi, wykraczające poza tradycyjną działalność handlową

- organizowanie specjalnych akcji marketingowych
- okresowo drobny upominek dla stałych klientów gratis
- przysyłanie „podtrzymującej kontakty” korespondencji do stałych klientów (oferta promocyjna, gazetka promocyjna, korespondencja okolicznościowa)

---

#### Ilościowe i jakościowe świadczenia personelu w czasie kontaktu z klientami

- możliwość próbowania artykułów spożywczych (dotyczy zwłaszcza serów i wędlin)
  - obniżenie ceny towarów niepełnowartościowych
- 

Źródło: A. Hondek, *Polityka cen towarów dźwignią rentowności handlu*, Stowarzyszenie Doradców Gospodarczych, Warszawa 2009, <http://strategiebiznesu.strefa.pl/pliki/Ceny1.pdf>

Doświadczenia zagraniczne pokazują, że obecnie podstawową strategią konkurencyjności małych firm handlowych jest **różnicowanie**, czyli dostosowywanie się do wymagań rynku. W praktyce oznacza to posiadanie takiej oferty asortymentowej, która pozwala na zaspokojenie odmiennych potrzeb poszczególnych grup klientów, np.<sup>13</sup>:

- towary najczęściej kupowane przez dzieci (słodycze, chipsy, batony itp.);
- towary chętnie kupowane przez młodzież, przy czym często są one identyfikowane z własnym „ja” (napoje, w tym zwłaszcza markowe w puszkach, ciastka, słodycze);

<sup>12</sup> Zob. <http://strategiebiznesu.strefa.pl/pliki/Ceny1.pdf>

<sup>13</sup> Zob. tamże.

- towary codziennej konsumpcji nabywane przez klientów w wieku produkcyjnym;
- towary o niskich cenach (często dyskontowych lub promocyjnych), chętnie kupowane przez klientów w wieku poprodukcyjnym;
- towary promocyjne nabywane przez tzw. łowców cen.

Zdaniem specjalistów ze Stowarzyszenia Doradców Gospodarczych, elastyczność działania, czyli dostosowywanie cen, oferty towarowej i usług do odmiennych potrzeb poszczególnych grup klientów ma jednak swoje granice, zwłaszcza w przypadku małych firm. Bardziej dostępną dla nich strategią staje się **specjalizacja**<sup>14</sup>, pozwala bowiem „wyrwać się” małym firmom z konkurencji cenowej. Klienci niemal powszechnie rozumieją, że produkty lepiej i wszechstronniej zaspokajające ich potrzeby są często wyższej jakości, dlatego muszą one być droższe. Firmy handlowe realizujące strategię specjalizacji swoją uwagę skupiają na jakości, tym bardziej że działają na ograniczonym rynku, o określonej chłonności. Dla małych firm handlowych wysoka jakość i niepowtarzalność działania jest więc podstawą nie tylko utrzymania się na rynku, lecz także dalszego rozwoju<sup>15</sup>. Potwierdza to obecna sytuacja w hurcie w Polsce. Pomimo postępującej konsolidacji rodzimych dystrybutorów, rozwoju handlu wielkopowierzchniowego i pośredników, jakimi są wyspecjalizowane firmy logistyczne, działalność specjalistycznych hurtowni wydaje się być niezagrożona. Według opinii ekspertów z firmy badawczej Inguiry Market Research w Warszawie istnieje tego kilka przyczyn. Po pierwsze, wiele przedsiębiorców nad obsługę przez jednego operatora logistycznego przedkłada współpracę z kilkoma specjalistycznymi hurtowniami, które utożsamia się z większym i bogatszym asortymentem w danej branży. Po drugie, pośrednicy hurtowi są nadal potrzebni w branżach wymagających szczególnego traktowania produktów (tzn. mrożenia, chłodzenia, przechowywania w odpowiedniej temperaturze i wilgotności), a także ochrony (np. w przypadku papierosów). Pośrednicy ci muszą jednak posiadać odpowiednie środki transportu, które umożliwiają dostawy nawet w małych ilościach, ponieważ towar specjalistyczny nie zawsze ma wysoką rotację. Po trzecie, na potrzebę istnienia hurtowni specjalistycznych wskazuje rozwój wyspecjalizowanych placówek detalicznych i gastronomii. Wyspecjalizowane sklepy wymagają obsługi przez pośredników hurtowych mających ponadstandardową ofertę, a gastronomia — w związku z coraz bogatszą paletą egzotycznych potraw — wymaga dostaw produktów niedostępnych w „tradycyjnej” hurtowni wielobranżowej<sup>16</sup>.

Strategia specjalizacji daje szansę utrzymania się na rynku małym firmom nie tylko hurtowym, lecz także detalicznym. Te sklepy, które znalazły swoją niszę (np. produktową), a ich właściciele przy uruchamianiu biznesu uważnie przeanalizowali otoczenie, w którym zamierzają podjąć działalność gospodarczą, mają szansę na rozwój i zysk. Potwierdzają to przede wszystkim doświadczenia rodzimych detalistów z funkcjonowania na nowych osiedlach w dużych aglomeracjach. Ich właściciele coraz częściej specjalizują się w konkretnym asortymencie (np. żywność ekologiczna, dobre wina czy wędliny, artykuły dla bliźniąt, akcesoria piłkarskie). Takie firmy detaliczne „obsługują” niszę określoną na podstawie analizy otoczenia. Ponadto, ich właściciele coraz częściej mają specjalistyczną wiedzę z zakresu technik sprzedaży i merchandisingu oraz kompetencje menedżerskie<sup>17</sup>.

Aczkolwiek budowanie trwałych relacji z klientami trwa dość długo, stanowi jednak o sukcesie lub porażce małej firmy detalicznej. Praktyka pokazuje bowiem, że dostosowanie stylu obsługi do potrzeb określonej grupy klientów jest siłą tych firm. Takiej możliwości nie

<sup>14</sup> Zob. tamże.

<sup>15</sup> K. Podstawka, *Praktyczny marketing — kluczowe elementy*, Promar International, Rzeszów 1997, s. 59.

<sup>16</sup> Zob. [www.poradnikhandlowca.com.pl/dystrybucje/arttykul/id=22&rok=2009&str=289&print=true](http://www.poradnikhandlowca.com.pl/dystrybucje/arttykul/id=22&rok=2009&str=289&print=true)

<sup>17</sup> K. Romme, *Calimeromarketing, czyli w czym male przedsiębiorstwa mogą być wielkie*, <http://artykuly.com.pl/biznes-i-finanse/wlasna-firma/mala-wielka-firma.html>

ma duży sklep sieciowy. Ma on wprawdzie większą możliwość wyboru towarów, ale brak mu indywidualnego podejścia do klientów. Tymczasem obecnie tym, co przyciąga potencjalnych nabywców do sklepu, jest możliwość osobistego kontaktu ze sprzedawcą<sup>18</sup>.

Oprócz zindywidualizowanego podejścia klienci poszukują także poczucia wyjątkowości (tzn. dostępu do czegoś unikalnego i niepowtarzalnego). W przypadku placówki detalicznej jednym z elementów indywidualizmu jest wystrój wnętrza, logo, a przede wszystkim nazwa. Dlatego sklepy noszą nazwy związane z ich właścicielami (np. „U Tomasza”, „U Pani Ani”), a także specyficzną lokalizacją („Na rogu”, „Na trakcie” itp.). Podobnych możliwości nie mają wielkie sieci handlowe, w których podstawowe procesy są zunifikowane. Z analizy Shopper Trends, przeprowadzonej przez firmę badawczą AC Nielsen, wynika, że Polacy najczęściej z mieszkańców Europy Środkowo-Wschodniej robią zakupy w małych placówkach, gdyż lepiej czują się w znanych ścianach sklepu osiedlowego. Wyrazem tego staje się tendencja do wprowadzania do małych placówek detalicznych stolików lub wydzielonych miejsc, w których można chwilę posiedzieć, napić się kawy itp.<sup>19</sup>

Ważną kwestią z punktu widzenia konkurencyjności jest także lokalizacja placówki detalicznej. Z badań ośrodka Pentor Research International w Warszawie wynika, że 79% klientów nie idzie po zakupy dłużej niż 10 minut. Dlatego bliskość sklepu stanowi główną przyczynę odwiedzania go częściej niż kilka razy w tygodniu. Nie mniej ważna niż bliskość sklepu jest jego sąsiedztwo. Z praktyki wynika, że wiele małych firm handlowych z sąsiedztwa z obiektami wielkopowierzchniowymi lub placówkami należącymi do sieci handlowej wyciąga prawidłowe wnioski. Coraz częściej firmy te koncentrują się na sprzedaży towarów, które stanowią uzupełnienie oferty konkurentów zlokalizowanych w bliskiej odległości. Taka polityka małych firm handlowych sprawia, że prawdopodobieństwo ich likwidacji znacznie maleje.

## Podsumowanie

Rodzime małe firmy handlowe mają szansę na podjęcie walki konkurencyjnej z sieciami handlowymi bez względu na źródło pochodzenia ich kapitału. W tym celu muszą jednak podjąć wyzwanie i znaleźć nowe możliwości działania. Dotyczy to zwłaszcza współpracy z innymi małymi i średnimi firmami zarówno na tym samym szczeblu kanału dystrybucji, jak i w układzie pionowym. Ponadto, wzorem silnych graczy rynkowych powinny one oprzeć swoje działania m.in. na otwartości w stosunku do partnerów biznesowych oraz na dostosowywaniu się do zmiennych warunków na rynku.

## Summary

Domestic trade firms should undertake working out and implementation of their own activity strategies taking into account the need to commence and strengthen cooperation with other small and medium-sized firms and to build competitive advantage based on singling out the firm or diversification of good/service offer. It will allow small trade companies not only for resolving their current problems but also for a gradual elimination of the reasons for their low competitiveness and maximum use of the assets possessed.

<sup>18</sup> Tamże

<sup>19</sup> *Mała wielka firma*, [www.artykuly.com.pl/biznes-i-finance/wlasna-firma/mala-wielka-firma.html](http://www.artykuly.com.pl/biznes-i-finance/wlasna-firma/mala-wielka-firma.html)



## Резюме

Отечественные торговые фирмы должны приступить к разработке и осуществлению собственных стратегий действий, учитывающих необходимость установить и укреплять сотудничество с другими малыми и средними фирмами, а также необходимость построения конкурентного преимущества, основанного на выделении фирмы или дифференцировании предложения товаров/услуг. Это позволит малым торговым фирмам не только решать текущие проблемы, но и постепенное устранение причин их низкой конкурентоспособности и максимальное использование имеющихся у них козырей.

MAŁGORZATA KOŁODZIEJCZAK, KAROLINA PAWLAK,  
WŁODZIMIERZ KOŁODZIEJCZAK

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

## Struktura geograficzna i rodzajowa międzynarodowego handlu usługami

Przez dziesięciolecia zainteresowania ekonomistów badających międzynarodowe obroty handlowe koncentrowały się na przepływach towarowych. Wraz ze zwiększaniem się udziału sektora usług w strukturze zatrudnienia oraz w wytwarzaniu produktu krajowego w gospodarkach wielu państw zwiększyło się zainteresowanie wymianą handlową w tym sektorze<sup>1</sup>. W latach 1980–2008 wartość eksportu usług w skali światowej wzrosła 10-krotnie, z 389 mld USD w 1980 r. do 3,9 bln USD w 2008 r., a importu 8-krotnie, z 444 mld USD do 3,7 bln USD<sup>2</sup>.

Celem artykułu jest wskazanie wartości obrotów oraz udziałów państw mających istotne znaczenie w światowym handlu usługami oraz zidentyfikowanie tendencji i prezentacja przeobrażeń w międzynarodowej wymianie głównych branż usługowych w latach 1988–2008. Analizę przeprowadzono na podstawie danych pochodzących z opracowań UNCTAD<sup>3</sup> oraz literatury przedmiotu.

## Struktura geograficzna i rodzajowa międzynarodowej wymiany usług

Do najważniejszych czynników, które w drugiej połowie XX w. przyczyniły się do istotnego wzrostu znaczenia usług w gospodarkach poszczególnych krajów oraz w obrotach międzynarodowych zalicza się<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> Ponadto, analizę handlu usługami uniemożliwił brak porównywalnych danych statystycznych dotyczących obrotów usługowych poszczególnych krajów. Do niedawna statystyki te były dostarczane jedynie przez kraje wysoko rozwinięte. Informacje odnoszące się do krajów słabiej rozwiniętych są publikowane w większości przypadków dopiero od początku lat 90. XX w.

<sup>2</sup> Obliczenia własne na podstawie: *UNCTAD Handbook of Statistics 2008*, United Nations, New York–Geneva, www.unctad.org, 22.02.2011.

<sup>3</sup> United Nations Conference on Trade and Development — Konferencja Narodów Zjednoczonych do Spraw Handlu i Rozwoju.

<sup>4</sup> *Współczesna ekonomika usług*, red. S. Flejterski, A. Panasiuk, J. Perenc, G. Rosa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 113.