

WPLYW DZIAŁAŃ INTEGRACYJNYCH NA POZYCJĘ KONKURENCYJNĄ PRZEDSIĘBIORSTW

IMPACT OF THE INTEGRATION ACTIVITIES ON THE ENTERPRISES COMPETITIVE POSITION

Współczesne przedsiębiorstwa stoją przed wyzwaniem osiągnięcia satysfakcjonujących efektów działalności, które pozwolą na przetrwanie i rozwój firmy. Źródeł uzyskiwania przewagi konkurencyjnej można upatrywać w wielu sferach funkcjonowania przedsiębiorstw. Większość podmiotów gospodarczych koncentruje się jednak na sposobach maksymalizowania sprzedaży czy marży. W szczególności część przedsiębiorstw upatruje szans na poprawę pozycji konkurencyjnej w wysokiej aktywności w zakresie działań promocyjnych. Nie umniejszając znaczenia tych działań, należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż możliwości te są często determinowane skalą działalności, a powszechnie wiadomo, że najliczniejszą grupą przedsiębiorstw w Polsce są mikroprzedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie na możliwość poprawy pozycji konkurencyjnej firm poprzez podejmowanie działań integracyjnych. W opracowaniu wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w drugiej połowie 2010 r. w grupie 116 przedsiębiorstw handlu detalicznego oraz w 75 przedsiębiorstwach zajmujących się przetwórstwem żywności. Badane przedsiębiorstwa zaliczały się do sektora MŚP i prowadziły swoją działalność na terenie województwa podkarpackiego.

Pozycja i przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

Problematyka przewagi konkurencyjnej, jej budowy i utrzymania, stała się ważnym zagadnieniem, które jest szeroko poruszane w literaturze. Konkurencja powoduje wzrost efektywności gospodarczej, a podmioty niedostosowujące się do zmian otoczenia są eliminowane z rynku przez konkurentów. Istnienie konkurencji wymusiło na podmiotach działających na rynku konieczność określenia, w jaki sposób będą ją budować w stosunku do konkurencyjnych przedsiębiorstw.

* dr, Uniwersytet Rzeszowski

* dr, Uniwersytet Rzeszowski

Umiejętność osiągnięcia przewagi nie gwarantuje sukcesu rynkowego, ważnym aspektem jest bowiem umiejętność jej utrzymania w długim okresie. Pełne określenie pozycji konkurencyjnej podmiotu wymaga zgromadzenia informacji dotyczących różnych obszarów funkcjonowania firmy oraz ich zestawienia z rezultatami potencjalnych konkurentów. W tym kontekście konkurencyjność jest postrzegana jako różnica między przewagą rynkową a luką dzielącą firmy od tej przewagi (tab 1).

Tabela 1. Składniki konkurencyjności dowolnego obiektu

Składniki konkurencyjności	Różnica <i>in plus</i>	Różnica <i>in minus</i>
Konkurencyjność potencjalna (<i>ex ante</i>) – potencjał konkurencyjny, potencjał konkurencyjności, zdolność konkurencyjna	Przewaga w zakresie potencjału konkurencyjnego	Luka w zakresie potencjału konkurencyjnego
Strategia konkurencyjna (zestaw instrumentów konkurowania)	Przewaga w zakresie strategii konkurencyjnej	Luka w zakresie strategii konkurencyjnej
Konkurencyjność zrealizowana (<i>ex post</i>) – pozycja konkurencyjna	Przewaga w zakresie pozycji konkurencyjnej	Luka w zakresie pozycji konkurencyjnej

Źródło: M. Gorynia, E. Łązniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 63.

Dodatnia różnica stanowi przewagę konkurencyjną, którą można rozpatrywać jako:

- różnicę konkurencyjną jako odchylenie w bieżącej (aktualnej) pozycji konkurencyjnej danego obiektu w stosunku do rywali,
- różnicę konkurencyjną jako odchylenie w przyszłej pozycji konkurencyjnej danego obiektu w stosunku do rywali,
- różnicę konkurencyjną jako odchylenie w obecnym (wyjściowym) potencjale konkurencyjnym - potencjał konkurencyjny stanowi jeden z wyznaczników możliwości konkurowania obiektu, współwyznacza także spektrum możliwych do zastosowania strategii konkurowania. Przyjmuje się ponadto, że różnice w przyszłym (odniesionym do konkretnego momentu przyszłości) potencjale konkurencyjnym będą istotne dla konkurowania w okresie, który nastąpi po tym momencie,
- różnicę konkurencyjną jako odchylenie w strategii konkurowania w rozpatrywanym okresie¹.

Przedsiębiorstwa, doskonaląc działalność w sferach zakupów czy sprzedaży, podnoszą swą konkurencyjność w branży. Firmy handlowe, chcąc sobie zapewnić korzystne warunki funkcjonowania oraz możliwości rozwojowe, muszą na bieżąco analizować

¹ M. Gorynia, E. Łązniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 64.

sytuację w otoczeniu i dostosowywać do nich własne działania. Ekspansja na polski rynek na początku lat 90. zagranicznych sieci handlowych wpłynęła na nasilenie działań konkurencyjnych. Firmy te, posiadając możliwości finansowe oraz doświadczenie w prowadzeniu działalności gospodarczej w warunkach gospodarki rynkowej, charakteryzowała stosunkowa łatwość w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej na polskim rynku.

W zależności od tego, czy w przedsiębiorstwie przeważają zasoby własne czy obce, oraz w zależności od umiejętności zarządzania zasobami, przedsiębiorstwo może zając jedną z czterech pozycji strategicznych, które przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Modelowe strategie zasobowe przedsiębiorstw

Własność zasobów	Obce	Chłopiec na posyłki	Architekt biznesu
	Własne	Bogaty dyletant	Władca skarbów
		mała	duża
		Umiejętność zarządzania zasobami	

Źródło: M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 231.

W wariacie „bogaty dyletant” przedsiębiorstwo posiada własne zasoby, jednak brak wyspecjalizowanej wiedzy uniemożliwia efektywne zarządzanie nimi. Sytuacja ta jest niekorzystna, gdyż z upływem czasu zasoby, które nie są dobrze chronione, przestają być cenne, a ponadto mogą zostać wykorzystane przez konkurentów lub przedsiębiorstwa z sąsiednich ogniw, bez właściwego wynagrodzenia dla ich właściciela.

W opcji „władca skarbów” przedsiębiorstwo posiada własne zasoby strategiczne oraz właściwą wiedzę, jak nimi zarządzać, co przekłada się na sukces rynkowy. Podstawą osiągnięcia przewagi rynkowej jest nie tylko posiadanie zasobów, lecz właściwa ich struktura, ochrona oraz wiedza umożliwiająca zarządzanie. Z kolei w modelu „chłopiec na posyłki” przedsiębiorstwo, mimo że nie posiada własnych zasobów oraz nie potrafi zarządzać zasobami obcymi, utrzymuje się na rynku dzięki współpracy z innymi przedsiębiorstwami o mocnej pozycji rynkowej. Strategia umożliwia przetrwanie na rynku, lecz nie umożliwia rozwoju. „Architekt biznesu” to przedsiębiorstwo niemające własnych zasobów strategicznych, dysponujące jednak wiedzą umożliwiającą efektywne wykorzystanie zasobów obcych².

Z powyższej macierzy wynika, że źródłem przewagi konkurencyjnej nie jest posiadanie zasobów, lecz ich umiejętne wykorzystywanie. W tym kontekście rysuje się

² M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 231–233.

zatem obszar konkurencyjności podmiotów gospodarczych możliwy do zagospodarowania szczególnie w sektorze MŚP. Polski handel charakteryzuje duże rozdrobnienie, przejawiające się w istnieniu dużej liczby niewielkich jednostek handlowych, działających na rynkach lokalnych. W sytuacji zagrożenia ze strony zagranicznych sieci musiały one podjąć działania w celu poprawy swojej pozycji na rynku. Do najczęściej stosowanych przez te przedsiębiorstwa przewag konkurencyjnych należą: rozszerzanie oferty asortymentowej, obniżanie cen oraz podnoszenie jakości obsługi.

Małe firmy handlowe posiadają wiele słabych stron. Najistotniejsze znaczenie ma słabsza pozycja wobec dostawców i banków niż w przypadku większych przedsiębiorstw. W efekcie najczęściej stosowaną strategią jest zatem strategia przetrwania na rynku. Jednocześnie na rynku istnieje wiele przesłanek przemawiających za rozwojem przedsiębiorstw w kierunku integracji poprzez współdziałanie. Do podstawowych możemy zaliczyć wysoko rozwiniętą konkurencję cenową, która jest napędzana przez dużą liczbę klientów wrażliwych na wysokość ceny. Kolejną z nich jest działanie w sektorze handlowym przy niskim poziomie rentowności. Za kooperacją (zwłaszcza mniejszych podmiotów) przemawia również możliwość osiągnięcia korzyści wynikających z efektów skali. Ponadto współpracujące przedsiębiorstwa handlowe są w stanie zdobyć większą siłę przetargową w negocjacjach z przedsiębiorstwami przemysłowymi w stosunku do pojedynczo działających podmiotów³.

W odpowiedzi na wymienione uwarunkowania firmy podejmują współpracę poprzez przystępowanie do różnych stowarzyszeń, zrzeszeń czy też porozumień integracyjnych, w celu przezwyciężenia tych słabości. Najczęściej podejmowaną formą współpracy przedsiębiorstw handlowych w celu poprawy pozycji konkurencyjnej jest tzw. kooperacja tradycyjna, nakierowana na poprawę pozycji wobec dostawców⁴. Integracja pozwala likwidować słabości związane z małą skalą działania oraz skutecznie konkurować z większymi podmiotami.

Działania integracyjne – uwarunkowania i efekty wdrażania

W gospodarce polskiej można zaobserwować nasilony proces zarówno integracji, jak i koncentracji w handlu. Pomimo znaczących różnic między nimi mają wspólny cel, jakim jest poprawa pozycji konkurencyjnej na rynku, różne natomiast są sposoby jego osiągnięcia. Doświadczenia państw europejskich pokazują, że jest to tendencja pozwalająca na funkcjonowanie na rynku zarówno sklepów wielkopowierzchniowych (hipermarketów oraz supermarketów), jak i małych sklepów, oraz skuteczny sposób budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Najistotniejszą cechą odróżniającą te dwa procesy jest dobrowolność oraz niezależność ekonomiczna w przypadku integracji, w przypadku koncentracji - powstanie jednego przedsiębiorstwa.

Integracja jest procesem, który może poprzedzać koncentrację. Ma na celu wykorzystanie efektu synergii poprzez realizację wspólnych celów przedsiębiorstw. Koncentracja wiąże się natomiast z powstaniem podmiotu dominującego na rynku. Zarówno integracja, jak i koncentracja ma na celu doprowadzenie do osiągnięcia sukcesu ryn-

³ K. Papiernik, *Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym na obszarze Unii Europejskiej*, w: M. Lasoń (red.), *Między kryzysem a współpracą gospodarczą*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków 2010, s. 163.

⁴ B. Słomińska, *Rozwój handlu – wynik konkurencji czy współdziałania podmiotów rynkowych*, „Handel Wewnętrzny” 2001, nr 1, s. 2–5.

kowego. W dalszej części artykułu uwaga zostanie skoncentrowana na procesach integracji.

Zachodzące we współczesnej gospodarce procesy integracyjne są czynnikiem, który może być źródłem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Mimo iż aktualnie są one w początkowej fazie, już teraz wywierają znaczny wpływ na struktury rynkowe. Polskie przedsiębiorstwa handlowe, które w większości są niewielkimi podmiotami, muszą stanąć naprzeciw przedsiębiorstwom zagranicznym, które operują doświadczeniem i kapitałem, a ich działalność opiera się na tworzeniu placówek wielkopowierzchniowych. Jeśli polskie przedsiębiorstwa chcą z tymi jednostkami skutecznie konkurować, muszą podjąć skuteczną strategię działania, która pozwoli im na przetrwanie i rozwój. Biorąc pod uwagę wyniki badań, które przeprowadził Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w 2007 roku, zauważyć należy, iż ponad 70% przedstawicieli przedsiębiorstw detalicznych wskazuje na to, że integracja pozytywnie wpływa na poprawę pozycji konkurencyjnej krajowych przedsiębiorstw wobec jednostek zagranicznych⁵.

Integracja definiowana jest jako proces scalania celów i działań niezależnych ekonomicznie i prawnie przedsiębiorstw. Współpraca ma charakter dobrowolny, a jej podstawą jest zgodność celów i działań wszystkich podmiotów w niej uczestniczących. Celem procesu jest osiągnięcie większych korzyści niż w przypadku działalności samodzielnej, a więc uzyskanie efektu synergii⁶. Według obszarów potencjalnych korzyści wyróżnić można następujące cele działań integracyjnych:

- rynkowe: dotyczące wzrostu udziału w rynku, utworzenia barier wejścia do branży, skutecznej walki konkurencyjnej w celu budowy przewagi konkurencyjnej i jej utrzymania oraz osiągnięcia pozycji lidera kosztowego lub jakościowego,
- efektywnościowe: m.in. wzrost rentowności, obniżenie kosztów, wyeliminowanie z łańcucha zbędnych pośredników, łatwiejszy dostęp do środków finansowych na inwestycje,
- prestiżowe: korzystanie ze stabilnej, znanej marki, elastyczność reagowania na zmieniające się potrzeby klientów, zdobycie lojalnych partnerów biznesowych, wzrost siły przetargowej wobec dostawców⁷.

Integracja może być klasyfikowana według wielu kryteriów:

- miejsce partnerów na szczeblu obrotu towarowego: pozioma, pionowa,
- czas trwania: okazjonalna, strategiczna,
- podstawa działania: niesformalizowana, sformalizowana, funkcjonalna (brak zmian organizacyjnych), strukturalna (utworzenie nowej struktury organizacyjnej),
- zaangażowanie kapitału: bezkapitałowa, kapitałowa,
- potencjał partnerów: symetryczna, niesymetryczna,
- zakres przestrzenny współpracy: lokalna, regionalna, krajowa, międzynarodowa,
- stopień samodzielności przedsiębiorstw: kooperacyjna, koncentracyjna⁸.

⁵ Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2006 r., Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Ministerstwo Gospodarki, s. 151.

⁶ B. Pokorska, E. Maleszyk, *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 127.

⁷ B. Kucharska, M. Twardzik, *Koncentracja i integracja w handlu. Aspekt teoretyczny*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2007, s. 45–46.

⁸ Ibidem, s. 49–50.

Jedną z najczęściej występujących form integracji jest integracja pionowa. W jej skład wchodzi detalista, hurtownik oraz producent, którzy funkcjonują jako jednolity układ. System ten charakteryzuje się tym, że jeden z uczestników kanału ma dominujące znaczenie pod względem ekonomicznym bądź prawnym i wpływa na pozostałe podmioty uczestniczące w kanale. Ustala on jako jednostka nadrzędna podstawowe zasady funkcjonowania, co przejawia się w koordynacji działalności pozostałych jednostek oraz ich zachowania na rynku. Integracja pionowa jest determinowana przez chęć posiadania kontroli nad pozostałymi podmiotami, biorącymi udział we współpracy w kanale dystrybucji. Ma to na celu likwidację konfliktów związanych z działaniami jednostek we własnym interesie. Uwzględniając stopień integracji oraz obszar kompetencji, można wyróżnić kanały administrowane, kontraktowe i korporacyjne. Kanały administrowane wiążą się z zachowaniem przez uczestników formalnej niezależności, lecz ze względów ekonomicznych lub administracyjnych muszą się one podporządkować liderowi⁹. Kanały korporacyjne powstają poprzez połączenie się kolejnych elementów kanału dystrybucji (producent, hurtownik, detalista), które już nie są niezależnymi przedsiębiorstwami, ale łączą się w jedną firmę, posiadającą jedno kierownictwo. Dzięki temu można osiągnąć najsilniejszy stopień integracji. Na tej podstawie możemy wyróżnić integrację w przód, która polega na tym, że wytwórca jest właścicielem hurtownika i detalisty. W odmiennej sytuacji, gdy detalista zaczyna sam wytwarzać produkty, mamy do czynienia z integracją wstecz, np. wytwarzanie własnych produktów przez duże sieci handlowe. Kanały kontraktowe tworzą niezależne przedsiębiorstwa jako równorzędni partnerzy funkcjonujący na różnym etapie w kanale dystrybucji. Podstawą ich utworzenia są umowy określające zakres działania i odpowiedzialności podmiotów. Do tego rodzaju kanałów zaliczamy „spółdzielnie drobnych detalistów, zrzeszenia hurtowników z niezależnymi drobnymi detalistami, umowy franchisingowe”¹⁰. Aby ułatwić konkurencję niezależnych detalistów z dużymi organizacjami typu łańcuchowego, hurtownicy organizują dobrowolne sieci zrzeszające tych pośredników. Dzięki tworzeniu przez hurtownika programu, umożliwiającego ujednoczenie działań niezależnych detalistów w zakresie sprzedaży i osiąganie oszczędności w zakresie zakupów, cała grupa jest w stanie efektywnie konkurować z dużymi organizacjami łańcuchowymi.

Detaliści mogą zorganizować nową jednostkę do prowadzenia działalności hurtowej, produkcyjnej. Członkowie jej dokonują swoich zakupów za pośrednictwem spółdzielni detalistów. Detaliści niebędący członkami spółdzielni mogą również dokonywać zakupów za jej pośrednictwem, lecz nie partycypują w zyskach.

Najszybciej rozwijającą się formą integracji jest franchising, czyli uczestnictwo w kompleksowym systemie organizacji sprzedaży, unifikacji działań merchandisingowych, wspólnej polityki cenowej, asortymentowej i promocyjnej.

Integracja pozioma dotyczy zaś jednostek gospodarczych reprezentujących taki sam szczebel obrotu towarowego, którego inicjatorem jest przedsiębiorstwo bądź grupa przedsiębiorstw. Kooperowanie jednostek na jednym poziomie związane jest z ustaleniem wspólnej strategii dystrybucji. Na ten proces składa się wspólna sprzedaż detaliczna, wspólne składowanie produktów, wspólne służby sprzedażowe czy badania

⁹ K. Kotra, A. Pysz-Radziszewska, *Marketing w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2008, s. 108.

¹⁰ Ibidem, s. 108–109.

marketingowe. Najprostszą formą integracji poziomej są stowarzyszenia (non profit) i zrzeszenia (dochodowe). Zapewniają one jednostkom kooperującym dużą autonomię, lecz jednocześnie nakładają na nie zobowiązania do przestrzegania określonych zasad w realizacji wspólnych celów i zadań¹¹. Popularną formą inicjatyw integracyjnych w układzie poziomym są grupy zakupowe. W Europie dokonuje się od ponad 130 lat. Na ich przestrzeni dokonywały się liczne zmiany w zakresie i charakterze współpracy. W latach 1880–1920 współpraca dotyczyła jedynie relacji z dostawcami, a w latach 1920–1960 rozszerzono zakres współpracy o sferę sprzedaży w zakresie kształtowania struktury asortymentowej, polityki cenowej, własnej marki, a nawet kreowania produktu. W następnym etapie rozwoju grup zakupowych (lata 1960–1980), po przeprowadzeniu badań rynkowych, stworzono nowe formaty sklepów, akcentując przy tym własny wizerunek oraz specyficzne usługi sprzedażowe. Cechą charakterystyczną tego etapu jest również wzrost skuteczności promocji, wykorzystującej nie tylko reklamę, ale również merchandising i PR. Zmiany po roku 1980 związane są z postępującymi procesami globalizacji i internacjonalizacji handlu¹². Celem działalności grup zakupowych jest wzmocnienie siły przetargowej wobec dostawców oraz wynegocjowanie warunków zakupu, których uzyskanie nie byłoby możliwe, gdyby działały one samodzielnie. Przystąpienie do tej formy integracji może być skutecznym sposobem poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku. Uczestnictwo może dotyczyć jedynie wspólnych zakupów i nie wymaga (jak np. w przypadku franczyzy) znacznej utraty niezależności¹³.

Przynależność do sieci zintegrowanych wiąże się z osiągnięciem korzyści, ale również pewnymi utrudnieniami. Przystąpienie do sieci jest korzystne wówczas, gdy osiągnięte korzyści przewyższają straty związane z utratą swobody decyzyjnej. Wśród najistotniejszych zalet integracji jej uczestnicy wymieniają: spadek kosztów działalności (głównie logistycznych), wzrost standardu obsługi, korzyści skali, możliwość rozszerzenia profilu działalności, wzrost obrotów i udziału w rynku, wzrost skuteczności obrony przed konkurencją oraz dostęp do technologii. Szczególnie ceniona jest działalność pod wspólną marką oraz łatwość wycofania się ze współpracy¹⁴.

Działania integracyjne przedsiębiorstw – wyniki badań

Miarą aktywności integracyjnej w przedsiębiorstwach działających na rynku jest liczba oraz formy związków, jakie występują między uczestnikami rynku. Dane dotyczące współpracy, jaka występuje w grupie przedsiębiorstw handlowych działających na terenie województwa podkarpackiego, przedstawia rysunek 2.

¹¹ B. Pokorska, E. Maleszyk, op. cit., s. 40.

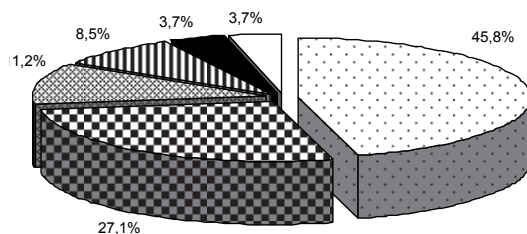
¹² W. Ciechomski, *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacje dla strategii konkurowania przedsiębiorstw handlowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 81.

¹³ M. Świącka, *Bezpieczny biznes na niepewne czasy*, „Hurt & Detal” 2009, nr 5, s. 38.

¹⁴ B. Pokorska, E. Maleszyk, op. cit., s. 160–161.

Rysunek 2. Formy współpracy w ramach związków integracyjnych

- Współpraca z pojedynczymi przedsiębiorstwami nie należącymi do żadnych ugrupowań
- Żadne
- Sieci franczyzowe
- Łańcuchy hurtowe
- Zrzeszenia detalistów
- Detaliczne grupy zakupowe

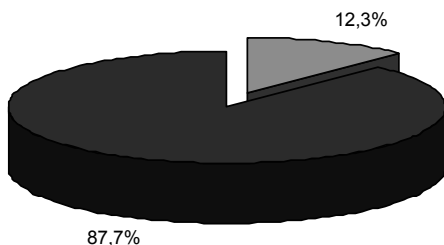


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Przeprowadzone badania wskazują, że blisko 3/4 badanych firm podejmuje działania integrujące z innymi podmiotami. Najliczniejsza grupa (ok. 46%) deklaruje współpracę z pojedynczymi przedsiębiorstwami nienależącymi do żadnych ugrupowań. Niewielka część podmiotów (11%) zrzeszona jest w sieciach franczyzowych. Nieco mniej firm (8%) współtworzy z innymi podmiotami łańcuchy hurtowe. Najmniejszą popularnością wśród badanych firm cieszą się zrzeszenia poziome detalistów i detaliczne grupy zakupowe. Łącznie w badanej populacji działania takie prowadziło po 4% podmiotów.

Nieco gorzej sytuacja przedstawia się w grupie producentów żywności – rysunek 3.

Rysunek 3. Udział producentów żywności współpracujących ze sobą w obszarze wspólnej organizacji zbytu



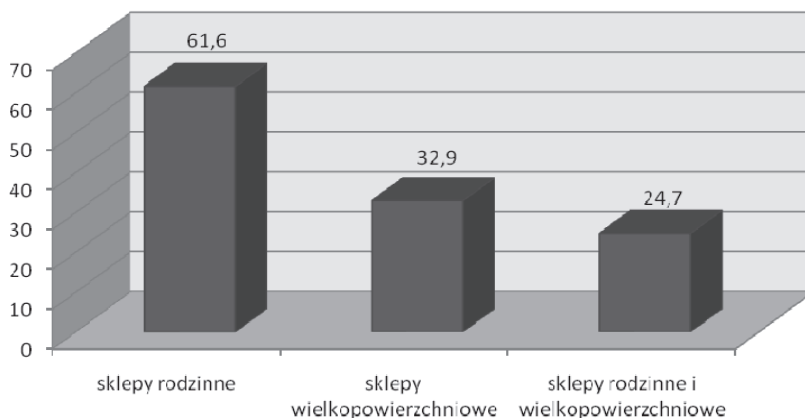
- producenci współpracujący
- producenci nie podejmujący współpracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Zaledwie 12% podmiotów podejmuje wspólnie z innymi firmami działania mające na celu wspólną organizację zbytu wytworzonych produktów. Przyczyną tej sytuacji jest zapewne specyfika rynku, na którym wymienione firmy działają, jest on bowiem rozdrobniony, a jednocześnie wąski. Kolejnym powodem jest specyfika firm, które mając mały potencjał, sprzedają produkty głównie na rynek lokalny i nie dostrzegają potrzeby łączenia działań dystrybucyjnych z innymi podmiotami.

W pewnym stopniu miarą powiązań integracyjnych, w jakich uczestniczą producenci żywności, jest sformalizowana współpraca ze sklepami wielkopowierzchniowymi i sieciami sklepów rodzimych. Dane dotyczące tej współpracy przedstawia rysunek 4.

Rysunek 4. Udział producentów żywności podejmujących współpracę z sieciami sklepów przy sprzedaży swoich wyrobów (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

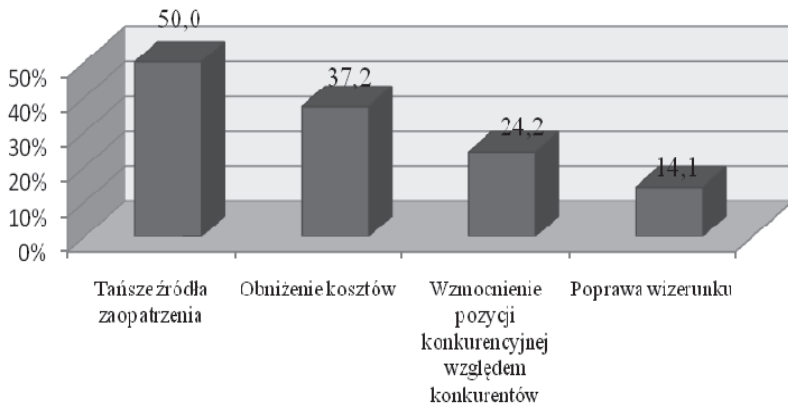
Przedsiębiorstwa produkcyjne, organizując zbytek swoich wyrobów, najchętniej współpracują ze zrzeszeniami sklepów rodzimych. Jest to odpowiedź na coraz częściej pojawiające się zrzeczenia detalistów działających na terenach wiejskich lub podmiejskich, czyli na rynkach obsługiwanych przez małych producentów lokalnych. Wprowadzanie produktów na rynek za pośrednictwem sieci sklepów drobnodetalicznych stwarza producentom szansę dostępu do większego rynku, bez konieczności poszerzenia kanałów dystrybucji.

Mniejszym zainteresowaniem przy zbytku wytworzonych produktów cieszy się współpraca z sieciami sklepów wielkopowierzchniowych, z którymi współpracuje zaledwie 1/3 badanych firm. Przyczyn takich wyników można upatrywać w wysokich wymaganiach stawianych przez sieci sklepów wielkopowierzchniowych w zakresie jakości dostarczanych produktów, terminów płatności, minimalnych partii dostaw czy sprzedaży pod marką sieci.

W badanej grupie niespełna ¼ stanowiły przedsiębiorstwa współpracujące jednocześnie z sieciami sklepów rodzimych i wielkopowierzchniowych. Sytuacja ta dotyczyła jednak głównie firm średnich i małych, ale o dużym potencjale rynkowym.

Dla rozważań o skali powiązań integracyjnych ważne jest zdefiniowanie przyczyn, jakie powodują, że przedsiębiorcy przystępują do współpracy ze sobą. Wyniki badań w tym zakresie przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Przyczyny inicjatyw integracyjnych w badanych przedsiębiorstwach

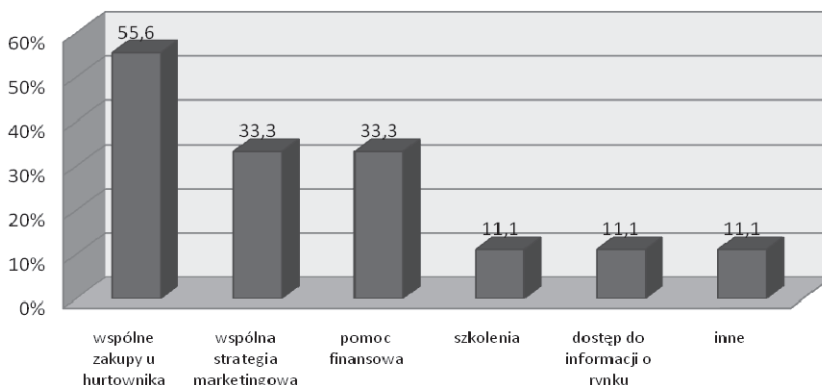


Suma czynników większa niż 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Z opinii respondentów wynika, że głównymi przesłankami podejmowania działań integracyjnych jest poszukiwanie tanich źródeł zaopatrzenia. Drugim wysoko ocenianym argumentem jest dążenie do ogólnej obniżki kosztów związanych z funkcjonowaniem placówek handlowych. Przedsiębiorcy, akcentując ważność wymienionych czynników, przyznają, że kwestie opłacalności ekonomicznej prowadzonych działań mają dla nich charakter priorytetowy. Pozycja przetargowa pojedynczych detalistów nie daje natomiast możliwości ani wynegocjowania korzystnych warunków zakupu, ani redukcji czy eliminacji pewnych kosztów, w tym kosztów związanych z realizacją dostaw czy działaniami promocyjnymi. Przedsiębiorcy w niewielkiej części (ok. ¼) dostrzegają w działaniach integracyjnych możliwości wzmocnienia pozycji konkurencyjnej. Około 15% badanych firm w podejmowaniu działań integracyjnych upatruje szans na poprawę wizerunku firmy.

Oczekiwania, jakie wymieniają przedsiębiorcy w stosunku do działań integracyjnych, znajdują pokrycie w obszarach współpracy prowadzonej między detalistami (rysunek 6).

**Rysunek 6. Zakres współpracy w ramach organizacji skupiających innych detali-
stów (w%)**

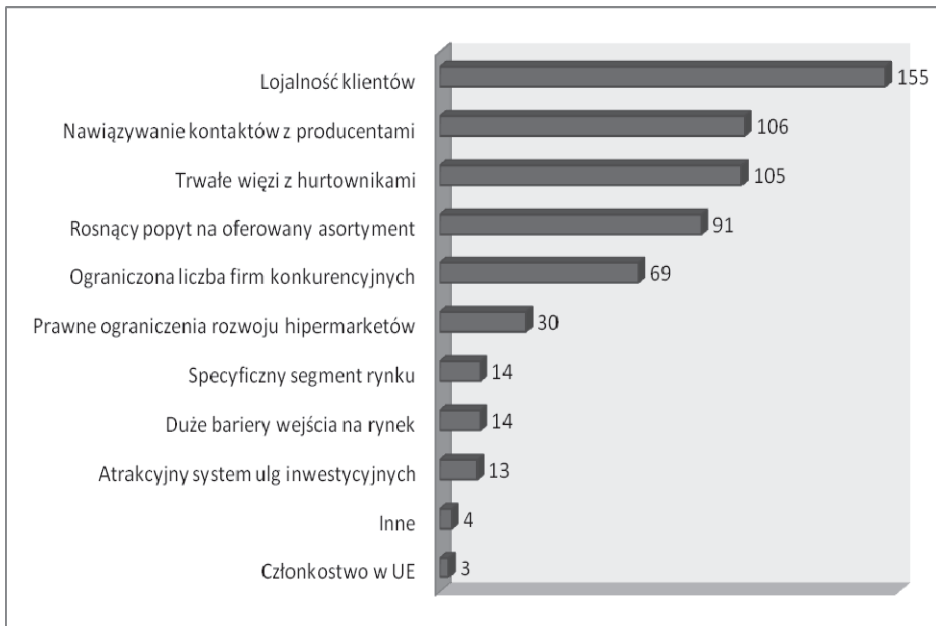
Suma czynników większa niż 100, ponieważ respondenci mogli wskazać więcej niż 1 odpowiedź.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Największa grupa detalistów (56%) w ramach współpracy organizuje wspólne zakupy u hurtowników. Co trzecia firma deklaruje, że oprócz wymienionych zakupów wspólnie z innymi detalistami buduje i realizuje spójną strategię marketingową oraz w ramach współpracy korzysta ze wsparcia finansowego. Niską popularnością wśród badanych podmiotów cieszą się specjalistyczne szkolenia czy możliwości związane z gromadzeniem i wykorzystaniem informacji o rynku. Powyższa sytuacja obrazuje prawdziwe cele, jakimi kierują się przedsiębiorcy, podejmując współpracę ze sobą, tj. dążenie do uzyskania korzyści finansowych, których efekty widoczne będą w jak najkrótszym okresie. Można zatem postawić tezę, że zakres i formy występującej współpracy mają charakter podstawowy i w przyszłości należy spodziewać się wykorzystania innych możliwości płynących z integracji.

Powiązania integracyjne to z jednej strony metoda na zwiększenie siły oddziaływania na rynek, a z drugiej większe możliwości wykorzystania, szans jakie pojawiają się w otoczeniu. Ważne jest przy tym, by umiejętnie zdefiniować i wykorzystać nadarzające się sytuacje rynkowe będące rezultatem zmian zachodzących w otoczeniu. Ocenę możliwości wykorzystania szans rynkowych celem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstw przedstawia rysunek 7.

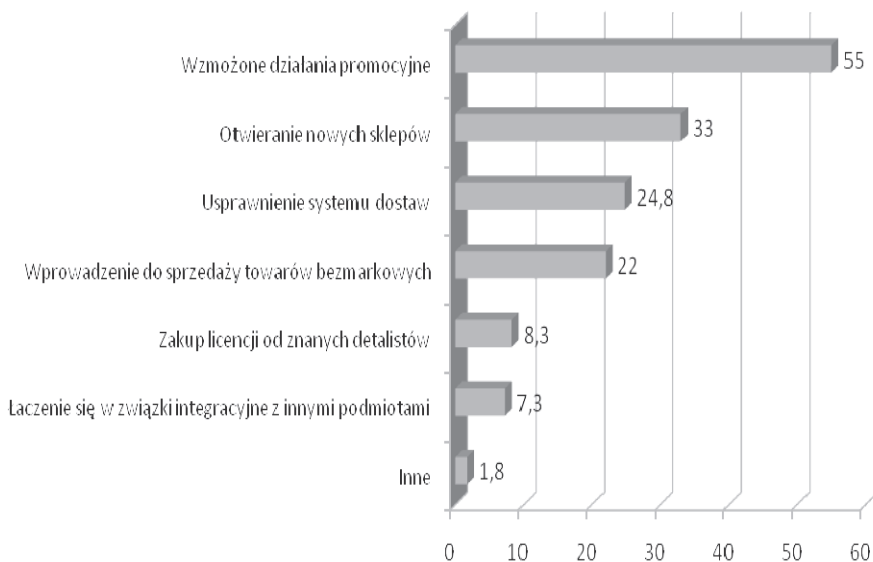
Rysunek 7. Szanse związane ze zmianami w otoczeniu



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z przeprowadzonych badań jednoznacznie wynika, że przedsiębiorcy dostrzegają szereg szans dla rozwoju swoich firm wynikających ze zmian w otoczeniu rynkowym. Najważniejszą szansą dla badanych respondentów jest lojalność klientów. Coraz częściej występujące związki lojalnościowe dla handlowców są szansą na sprzedaż i dalszy rozwój firm. Warunkiem pozyskania i utrzymania lojalnych klientów jest jednak posiadanie pożądanej przez nabywców oferty, która w lepszym niż konkurencja stopniu zaspokoi oczekiwania klientów. Aby utrzymać przewagę nad konkurencją, można wykorzystywać kolejne szanse wskazane przez przedsiębiorców, tj. możliwości związane z utrzymywaniem trwałych więzi z dostawcami, czy to hurtownikami, czy producentami. Pomimo ogólnie nasyconego rynku handlowcy dostrzegają rosnący popyt na oferowane towary, oraz jako szansę wskazują umiarkowaną konkurencję, w otoczeniu której działają. Badani handlowcy nie upatrują natomiast dużych szans rozwojowych wynikających z regulacji prawnych ograniczających rozwój obiektów wielkopowierzchniowych, barier wejścia na rynek czy dostępności do rynku UE.

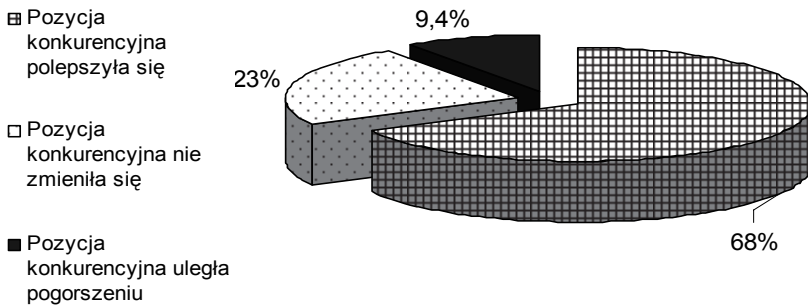
Warunkiem poprawy konkurencyjności badanych przedsiębiorstw jest konieczność podjęcia działań wyszczególnionych na rysunku 8.

Rysunek 8. Działania, które należy podjąć najbliższej przyszłości w celu poprawy pozycji konkurencyjnej na rynku (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W opinii respondentów najbardziej pożądanymi działaniami, jakie przyczynią się do poprawy konkurencyjności ich przedsiębiorstw, są szeroko rozumiane działania promocyjne. Przedsiębiorcy szans na poprawę swojej pozycji rynkowej upatrują również w zwiększaniu liczby sklepów, co prowadzić będzie do wzrostu udziału w rynku. Zmian wymaga również organizacja systemu dystrybucji (co skutkować powinno obniżką kosztów) oraz rozbudowa asortymentu o nowe produkty, głównie bezmarkowe, ale wysokiej jakości i często tańsze. Niepokojący jest fakt, że tylko niespełna 10% przedsiębiorców dostrzega potrzebę integracji swoich działań z innymi podmiotami celem poprawy pozycji konkurencyjnej. Dowodem na to jest niewielki odsetek przedsiębiorstw wprost deklarujących konieczność wchodzenia w związki integracyjne z innymi podmiotami, jak również tych firm, które chciałyby skorzystać z technologii wykorzystywanych przez znanych detalistów. Przyczyn takiej sytuacji zapewne jest wiele, lecz za najważniejsze uznać niewystarczające środki finansowe na zakup licencji, obawy o utratę autonomii, brak gwarancji na poprawę pozycji rynkowej, a w dużej mierze niechęć do zmian i inne powody związane z mentalnością przedsiębiorców.

Rysunek 9. Wpływ integracji na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pomimo iż niewielka grupa przedsiębiorców oczekuje od działań integracyjnych wzmocnienia konkurencyjności firm, rezultaty, jakie badanym przedsiębiorcom przynosi integracja, są w tym zakresie zadowalające. Blisko 70% badanych firm odnotowało poprawę pozycji konkurencyjnej, niewiele ponad 20% firm nie uzyskało dodatnich rezultatów, natomiast niecałe 10% pytanym firm zaznaczyło, iż działania integracyjne przyczyniły się do osłabienia pozycji konkurencyjnej.

Podsumowanie

Integracja w handlu wpływa na poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw handlowych. Działania te sprowadzają się najczęściej do wspólnej organizacji zakupów oraz podejmowania działań mających na celu redukcję pewnych kosztów. Jako ważny element, który służyć będzie poprawie pozycji konkurencyjnej, wymienić należy działania promocyjne. Podejmowanie ich może być ułatwione i tańsze, kiedy prowadzone będą łącznie z innymi podmiotami.

BIBLIOGRAFIA

- Ciechomski W. 2010.** *Koncentracja handlu w Polsce i jej implikacje dla strategii konkurencyjności przedsiębiorstw handlowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.
- Gorynia M., Łązniewska E. 2010.** *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kotra K., Pysz-Radziszewska A. 2008.** *Marketing w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Kucharska B., Twardzik M. 2007.** *Koncentracja i integracja w handlu. Aspekt teoretyczny*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.

- Papiernik K. 2010.** *Kooperacja i konkurencja w rozwoju społeczno-ekonomicznym na obszarze Unii Europejskiej*, w: M. Lasoń (red.), *Między kryzysem a współpracą gospodarczą*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne, Kraków.
- Pokorska B., Maleszyk E. 2002.** *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Pokorska B., Maleszyk E. 2006.** *Integracja przedsiębiorstw handlowych a procesy konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Raport o stanie handlu wewnętrznego w 2006 r.**, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Romanowska M. 2009.** *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Słomińska B. 2001.**, *Rozwój handlu – wynik konkurencji czy współdziałania podmiotów rynkowych*, „Handel Wewnętrzny” 2001, nr 1.
- Święcka M. 2009.** *Bezpieczny biznes na niepewne czasy*, „Hurt & Detal” 2009, nr 5.

STRESZCZENIE

W artykule podjęta została problematyka możliwości poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez działania integracyjne z innymi podmiotami na rynku. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań empirycznych dotyczących form, zakresu i efektów działań integracyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa handlowe i produkcyjne.

SŁOWA KLUCZOWE: konkurencyjność, pozycja konkurencyjna, integracja

SUMMARY

The paper issue involves on the possibility of improving the competitive position of enterprises through integration activities with other companies in the market. The paper presents the results of empirical research on the forms, extent and impact of the integration activities undertaken by trade and manufacturing enterprises.

KEYWORDS: competition, competitive position, cooperation

