

**Sławomir Dybka, Wiesława Kuźniar**

Uniwersytet Rzeszowski

**KOOPERACJA MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW  
HANDLOWYCH JAKO WARUNEK KONKURENCYJNOŚCI  
NA RYNKU UNII EUROPEJSKIEJ  
(NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA  
PODKARPACKIEGO)**

**1. Wstęp**

Struktura handlu detalicznego w Polsce charakteryzuje się znacznym rozdrobnieniem, co stanowi istotny czynnik ograniczający możliwości budowania przewagi konkurencyjnej – wobec wciąż umacniających swoją pozycję podmiotów z kapitałem zagranicznym.

Małe przedsiębiorstwa handlowe odnotowują utrzymujące się znaczne ograniczenie sprzedaży. Zwiększają się trudności w bieżącym regulowaniu zobowiązań finansowych. Przedsiębiorcy sygnalizują wolniejszy wzrost bieżących i przyszłych cen towarów oraz większą skalę zwolnień pracowników. Najbardziej pesymistyczne oceny podają jednostki zatrudniające do 9 osób (*Koniunktura w przemyśle...* 2004).

Doświadczenia krajów Europy Zachodniej o utrwalonych mechanizmach rynkowych pokazują, że ważnym czynnikiem wzmocnienia pozycji rynkowej małych przedsiębiorstw handlowych są różne formy integracji funkcjonalnej i kapitałowej. Również dla rozdrobnionego polskiego handlu dużą szansą staje się kooperacja małych przedsiębiorstw handlowych, łączących się w związki integracyjne o różnej formule współpracy. Aby korzyści z integracji stały się dostatecznie motywujące dla uczestników porozumienia, powinny znacznie przewyższać straty wynikające z pewnych ograniczeń swobody decyzyjnej oraz kosztów, jakie muszą ponieść współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa (Pokorska, Maleszyk 2002).

## 2. Istota i formy procesów integracyjnych przedsiębiorstw handlowych

Przez kooperację rozumie się dobrowolną współpracę samodzielnych przedsiębiorstw opartą najczęściej na umowach, podejmowaną w celu uzyskania określonych korzyści gospodarczych (Sławińska 2002). W handlu może ona przybierać formę różnych związków integracyjnych, rozwijających się bardzo szybko na początku bieżącej dekady, głównie pod wpływem uwarunkowań rynkowych. Utrzymujący się od 2000 r. wysoki poziom bezrobocia spowodował osłabienie konsumpcji, ale także wywołał większy popyt na najtańsze wyroby. Dostosowując się do tych warunków, przedsiębiorstwa handlowe zostały zmuszone do obniżki kosztów własnych, marż oraz do realizacji innych sposobów poprawy efektywności działania i sprostania konkurencji (Stefaniak 2004). Analiza zachowań rynkowych przedsiębiorstw wskazuje na przechodzenie od podejścia transakcyjnego w kształtowaniu dystrybucji do współpracy i zintegrowanych działań marketingowych w całym kanale dystrybucji (Borusiak, Sławińska 2002).

Integracja przedsiębiorstw stanowi związek organizacyjny, w którym następuje łączenie i koncentracja (centralizacja) pewnych funkcji zarządczych i marketingowych oraz wykonywanie ich wspólnie dla całej grupy w zakresie uzgodnionym w zależności od formy współpracy. W literaturze ekonomicznej pojęcie integracji jest utożsamiane bądź ze współpracą, bądź ze współdziałaniem. W wyniku działań integracyjnych są kreowane określone formy koncentracji organizacyjno-funkcjonalnej, których przejawem są zintegrowane sieci handlowe. Wyróżnia się trzy charakterystyczne formy integracji sieci handlowych:

- detaliczne zrzeszenia zakupowe, tworzone z inicjatywy detalistów i grupujące małe i średnie przedsiębiorstwa; mają one charakter integracji poziomej;
- organizacje pod patronatem hurtowników (integracja pionowa), przybierające postać detalicznych grup zakupowych (hurtownik i zgrupowani wokół niego detaliści);
- sieci franchisingowe i inne zintegrowane sieci handlowe (Pokorska, Maleszyk 2002).

Z badań przeprowadzonych przez IRWiK wynika, że w trzecim kwartale 2002 r. 13,4% firm deklarowało przynależność do związku integracyjnego, a według szacunków w połowie 2003 r. już ok. 20% firm. Stosunkowo najwięcej firm zintegrowanych należało do stowarzyszeń hurtowników (27,1%) oraz ugrupowań detalistów (24,3%), robiących wspólne zakupy. W 2003 r. do wspólnie podejmowanych działań w ramach związków integracyjnych należały najczęściej zakup towarów oraz ich promocja. Rzadziej współpraca obejmowała kształtowanie oferty asortymentowej i wspólną politykę cenową, a jedynie w ok. 10% związków integracyjnych – logistykę (*Polska...* 2003).

Wśród przedsiębiorstw działających w formie zintegrowanych sieci detalicznych zaznacza się udział sklepów zarówno z polskim, jak i zagranicznym kapitałem. Analizując strukturę największych zintegrowanych sieci detalicznych w Pol-

sce, należy zwrócić uwagę na ich znaczną polaryzację. Udział pięciu największych sieci sklepów (Lewiatan, Sieć 34, ABC, Intermarche i Żabka) stanowi 68% przychodów i aż 74% liczebności wszystkich jednostek handlowych – spośród 15 największych sieci (*15 największych...* 2004). Należy podkreślić, że sieci te planują dalszy dynamiczny rozwój w najbliższym okresie (np. polska sieć Lewiatan zakłada, że do 2008 r. będzie funkcjonowało 5000 sklepów na terenie całego kraju).

Znaczenie polskich sieci handlowych na rynku rośnie, w miarę ich rozwoju – na początku lat dziewięćdziesiątych zaczynały one współpracę od wspólnych zakupów w niewielkim zakresie asortymentu, obecnie zaś wdrażają HACCP i systemy informatyczne umożliwiające sprawniejsze zarządzanie siecią (Miklusińska-Ozdobińska 2004).

### 3. Obszary współpracy podkarpackich przedsiębiorstw handlowych w ramach pionowych i poziomych układów integracyjnych

Z badań przeprowadzonych w 2004 r. na grupie 457 małych przedsiębiorstw handlowych sfery agrobiznesu wynika, że działania integracyjne w sferze handlu detalicznego na Podkarpaciu, podobnie jak w skali kraju, są dopiero w początkowej fazie rozwoju i częściej dotyczą kooperacji pionowej, w której liderem związku integracyjnego jest najczęściej hurtownik, aniżeli kooperacji na szczeblu detalu. Zaledwie 30 badanych sklepów (6,6%) deklaruje przynależność do tego typu organizacji w układzie poziomym. W tej grupie jest 13 sklepów o powierzchni do 50 m<sup>2</sup> (43,3%) oraz 17 sklepów o powierzchni powyżej 50 m<sup>2</sup>. Zakres wspólnie realizowanych działań w obrębie związków integracyjnych na szczeblu detalu przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Najważniejsze korzyści wynikające z przynależności małych przedsiębiorstw handlowych do poziomych związków integracyjnych

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba ogółem (w %)	Ze względu na powierzchnię sklepu (w %)	
			≤ 50 m <sup>2</sup>	>50 m <sup>2</sup>
1	Dostęp do informacji rynkowej	40,0	-	70,6
2	Szkolenia	33,3	7,7	52,9
3	Wspólna strategia marketingowa	26,7	15,4	35,3
4	Wspólne zakupy	23,3	15,4	29,4
5	Pomoc finansowa	10,0	-	17,7

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Analizując dane zawarte w tab. 1, można zauważyć, że małe sklepy czerpią mniejsze korzyści z przynależności do związków integracyjnych. Wynika to z ograniczonego zakresu działań realizowanych w ich obrębie przez małe sklepy – głównie są to wspólne zakupy oraz podporządkowanie się wspólnej strategii marketingowej. W miarę zwiększania powierzchni sklepów wzrasta skala korzyści

wynikających z przynależności do związku – najważniejsze z nich to dostęp do informacji rynkowej oraz możliwość uczestniczenia w bezpłatnych szkoleniach.

Badania wykazały, że w woj. podkarpackim bardziej rozpowszechnioną formą kooperacji w handlu są trwałe porozumienia między detalistami i hurtownikami. Przynależność do nich zadeklarowało 107 badanych przedsiębiorstw, co stanowi 22,8% ogółu. W tej grupie są 43 sklepy o powierzchni do 50 m<sup>2</sup> (40,2%) oraz 64 sklepy o powierzchni powyżej 50 m<sup>2</sup> (59,8%). Zakres wspólnie wykonywanych działań i charakter czerpanych korzyści przedstawia tab. 2.

Tabela 2. Zakres wspólnie wykonywanych działań w ramach powiązań integracyjnych przedsiębiorstw handlu detalicznego i hurtowego

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba ogółem (w %)	Ze względu na powierzchnię sklepu (w %)	
			≤ 50 m <sup>2</sup>	>50 m <sup>2</sup>
1	Obowiązkowe zakupy u hurtownika	55,1	65,1	48,4
2	Pomoc w organizacji i wyposażeniu sklepu	32,7	20,9	40,6
3	Wspólna strategia marketingowa	25,2	23,3	26,6
4	Pomoc finansowa	15,0	7,0	20,3
5	Szkolenia	14,0	0,9	21,9

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Najważniejszym obszarem współpracy między detalistami i hurtownikami jest polityka zakupowa, w wyniku której detaliści są najczęściej obligowani do zakupu określonej ilości towaru. W zamian za to uzyskują pomoc w organizacji i wyposażeniu sklepu, a średnio co siódmy badany deklaruje korzystanie z pomocy finansowej hurtowników oraz uczestniczenie w organizowanych szkoleniach.

Należy podkreślić, że jedynie co czwarty zintegrowany sklep jest podporządkowany wspólnej strategii marketingowej, pozostałe zachowują odrębność.

Analizując plany rozwoju badanych przedsiębiorstw handlowych sfery agrobiznesu na najbliższe lata, należy podkreślić, że jedną z form umacniania ich konkurencyjności jest deklaracja łączenia się w związki integracyjne o różnej formule współpracy (tab. 3).

Tabela 3. Najważniejsze działania umożliwiające podniesienie stopnia konkurencyjności w opinii właścicieli sklepów

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba (ogółem w %)	Ze względu na powierzchnię sklepu (w %)	
			≤ 50 m <sup>2</sup>	>50 m <sup>2</sup>
1	Otwieranie kolejnych sklepów	35,9	34,9	37,3
2	Wprowadzenie do sprzedaży towarów niemarkowych	27,1	29,9	23,2
3	Łączenie się w związki integracyjne z innymi detalistami i hurtownikami	18,4	12,3	22,3
4	Usprawnienie systemu dostaw towarów	17,5	12,7	23,7
5	Zakup licencji/marek od znanych już na rynku detalistów	11,8	11,5	12,2

Źródło: obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Badani respondenci upatrują największej szansy w zwiększaniu skali działania, czego wyrazem jest zamiar otwierania kolejnych sklepów. W dalszej kolejności wskazywano na wprowadzanie do sprzedaży towarów niemarkowych, szczególnie atrakcyjnych dla klientów o niskich dochodach. Tworzenie związków integracyjnych na szczeblu pionowym i poziomym planuje średnio co ósmy właściciel sklepu o powierzchni do 50 m<sup>2</sup> oraz co czwarty właściciel sklepu o powierzchni >50m<sup>2</sup>. Ponadto badani respondenci wskazywali potrzebę usprawnienia systemu dostaw towarów, wyrażali także chęć zakupu licencji od znanych już na rynku detalistów i działania pod ich szyldem. Stanowi to formę koncentracji organizacyjno-technicznej w handlu i zmniejsza ryzyko działania w handlu.

#### 4. Podsumowanie

Poziom i charakter kooperacji w polskim handlu w coraz większym stopniu wpływają na siłę rynkową przedsiębiorstw. Są także elementem budowy ich przewagi konkurencyjnej oraz podstawą efektywnych strategii rozwoju, ich ekspansji rynkowej i dostosowania się do nowych wymagań konkurencji. Należy podkreślić, że chociaż szansa, którą stanowi kooperacja, jest coraz częściej dostrzegana przez polskich przedsiębiorców, to jednak jej skala i formy wskazują, iż ciągle jest to początkowa faza współpracy.

Również procesy integracyjne podkarpackiego handlu rozwijają się powoli i przybierają najczęściej formę prostych zrzeczeń umożliwiających zachowanie niezależności poszczególnych podmiotów. Zakres wspólnie realizowanych działań zwiększa się w miarę wzrostu powierzchni sprzedażowej sklepów i częściej dotyczy współpracy na szczeblu pionowym, na którym inicjatorem kooperacji jest hurtownik, aniżeli na szczeblu samego detalu.

Podsumowując, wobec nasilającej się konkurencji oraz rosnących dysproporcji między dużymi i małymi jednostkami handlowymi kooperacja staje się istotną szansą na przetrwanie i rozwój rozdrobnionego rodzimego handlu. Przedsiębiorstwa te powinny w większym stopniu zaangażować się w procesy integracyjne, zwłaszcza w ich bardziej zaawansowane formy.

#### Literatura

- 15 największych sieci detalicznych zintegrowanych i franchisingowych w Polsce w 2003 r.*, „Handel” 2004, nr 8.
- Borusiak B., Sławińska M., *Nowe trendy w procesach dystrybucji*, AE, Poznań 2002.
- Mikłusińska-Ozdobińska B., *Silni razem*, „Handel” 2004, nr 8, s. 16.
- Pokorska B., Maleszyk E., *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*, PWE, Warszawa 2002, s. 17-18.
- Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa 2002, s. 44.
- Stefaniak P., *Sieci sklepów w Polsce*, „Boss Rolnictwo” 2004, nr 38, s. 2.
- Koniunktura w przemyśle, budownictwie i handlu*, GUS, Warszawa 2004.
- Koniunktura gospodarcza – handel detaliczny – III kwartał 2004*, nr 2, GUS, Warszawa.
- Polska 2003. Raport o stanie handlu wewnętrznego*, MGPIPS, Warszawa 2003, s. 91.

---

**COOPERATION OF SMALL TRADE ENTERPRISES  
AS A CONDITION OF COMPETITIVENESS ON THE MARKET  
OF THE EUROPEAN UNION (ON THE EXAMPLE  
OF PODKARPACKIE VOIVODSHIP)**

**Summary**

The premise of cooperation development in the sphere of trade is small economic potential of Polish enterprises especially considering increasing competition on the market of united Europe. Trade enterprises can be integrated in a horizontal and vertical system. Cooperating enterprises increase their interaction force within the confines of buying groups, which are the most often appearing areas enabling to obtain the effect scale. Enterprises acting in the Podkarpackie voivodship, as in whole country, still exert low degree of integration, expressed by number of functioning companies within the confines of integrated relationships.