

Stanisław Tadeusz Kurpiewski, Maria M. Parzychowska-Kurpiewska

Analiza konkurencyjności Hurtowni Centrum w Ostrołęce metodą pięciu sił Portera

Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Społecznej w Ostrołęce nr 3,
67-83

2006

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Mgr inż. Stanisław Tadeusz Kurpiewski
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce
Zakład Analiz Społecznych

Mgr inż. Maria M. Parzychowska-Kurpiewska
Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce
Katedra Zarządzania i Marketingu

ANALIZA KONKURENCYJNOŚCI HURTOWNI CENTRUM W OSTROŁĘCE METODĄ PIĘCIU SIŁ PORTERA

Pojęcie strategii i zarządzania strategicznego

Rozwój zarządzania strategicznego jako jednej z dziedzin nauk zarządzania jest w rzeczywistości stosunkowo nowym przedsięwzięciem. Zarządzanie strategiczne, jako wyodrębniona dyscyplina, powstało dopiero w latach 50-ych XX wieku. Należy przy tym zaznaczyć, iż prawdziwą lokomotywą w zakresie rozwoju tej wynikającej z praktyki gospodarczej nauki są Stany Zjednoczone. Licznie powstające tam opracowania stanowią inspirację dla naukowców i praktyków z innych kontynentów. Formułowanie strategii firmy z uwzględnieniem otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, jak również wdrażanie strategii firmy, a następnie jej ocena i kontrola wymaga, aby kierownictwo firmy dysponowało odpowiednim aparatem organizacyjnym, zapewniającym prawidłowe dynamiczne kreowanie strategii oraz jej weryfikację w trakcie realizacji¹

Pojęcie strategii pochodzi od greckiego strategos - przywódca, wódz, kierownik, dowodzący (od stratos - armia, i agein - przewodzić). Przez pojęcie strategii rozumie się dowodzenie armią, zręczne planowanie bitwy i sztukę wojenną².

Strategie w przedsiębiorstwie pokazują, w jaki sposób przedsiębiorstwo wykorzystuje swój potencjał w walce konkurencyjnej i jak realizuje założone cele.

1 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk. Zarządzanie strategiczne, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2002, s.6.

2 H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1996, s. 25.

Zarządzanie strategiczne to nauka podlegająca ciągłemu rozwojowi, dlatego trudno jest znaleźć jej ujednoczoną definicję, zwłaszcza, że podlegają one modyfikacjom. Poniżej jedna z definicji z podręcznika podstaw zarządzania Ricky W. Griffina:

„Strategiczne zarządzanie to proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które zapewniają doskonałe dostosowanie organizacji do otoczenia i osiąganie jej strategicznych celów”.

Uzupełnieniem powyższej definicji jest sformułowanie przedstawione w pracy M. Romanowskiej: „Zarządzanie strategiczne to kierowanie rozwojem organizacji w długim okresie, nastawione na wykorzystanie szans i zagrożeń pojawiających się w jej otoczeniu.”³. Autorka kładzie silny nacisk nie tyle na długi horyzont czasowy planowania, co na koncentrację zainteresowań kadry menedżerskiej na otoczeniu przedsiębiorstwa, badaniu zmian w procesach makroekonomicznych, technologii, prawie, postępowaniu konsumentów, konkurentach, dostawcach czyli krótko mówiąc - na analizie strategicznej sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej przedsiębiorstwa. Podkreśla fakt zmienności i nieprzewidywalności otoczenia. Dlatego konieczne jest tworzenie wielu wariantów planów strategicznych, aby łatwiej można było dostosować działania do tych zmian.

Grudzewski, Hejduk, Gliński, Koźmiński i Kuc powołują się także na innych znanych amerykańskich autorów i ich definicje. Tak np. według C. W. L. Hilla rolę definicji spełnia schemat noszący tytuł „Składniki procesu strategicznego zarządzania”:

- misja i główne cele korporacji,
- analiza otoczenia, szans, zagrożeń,
- mocne i słabe strony,
- strategię branż zgrupowanych w firmie,
- strategię w skali całej korporacji,
- zmiany portfela inwestycyjnego korporacji, strategię przegrupowań (nowych wejść i rezygnacji),
- korekty w strukturze organizacyjnej,
- wybór form kontroli,
- wzajemne dostosowanie strategii, struktury i kontroli.

Analiza struktury branży według Portera

M. Porter w swoim najpopularniejszym opracowaniu pod tytułem „Strategia konkurencji”, opierając się na zdobyczach ekonomiki przemysłu, rozwinął model

3 M. Romanowska, *Zarządzanie strategiczne firmą*, Wydawnictwo CIM, Warszawa 1995, s. 1.

szczególnie przydatny do analizy strukturalnej poszczególnych branż czy sektorów⁴.

Porter definiuje sektor jako grupę firm wytwarzających wyroby będące substytutami. Definicja ta jest na tyle szeroka, że obejmuje nie tylko istniejących ale i potencjalnych konkurentów, a także odbiorców i dostawców. Z drugiej strony dotyczy jedynie danej grupy wyrobów będących substytutami, co pozwala uściślić pojęcie sektora oraz ograniczyć szeroko rozumiane otoczenie konkurencyjne. Należy także zaznaczyć, iż sektor jest zdecydowanie węższy od branży czy przemysłu - pojęć szeroko stosowanych w polskiej literaturze i praktyce gospodarczej. Istotne jest także wyodrębnienie terytorialne sektora poprzez określenie, czy obejmuje on rynek lokalny, regionalny czy globalny. Sytuacja wśród konkurentów w obrębie branży wynika zawsze ze współistnienia i współdziałania pięciu czynników współzawodnictwa, czyli sił konkurencyjnych.

Świadomość istnienia tych relacji powoduje, że przedsiębiorstwa, nie będąc więźniami struktury swojego sektora, mogą przynajmniej częściowo na nią wpłynąć i poprawić swoją pozycję poprzez dobór efektywnej strategii. Wiąże się to ściśle z określeniem na podstawie wspomnianej analizy atrakcyjności sektora, możliwości rozwoju sektora, w którym przedsiębiorstwo już istnieje oraz sektorów, do których chciałoby wejść. Istotne jest także wyodrębnienie terytorialne sektora poprzez określenie, czy obejmuje on rynek lokalny, regionalny czy globalny.

Sytuacja wśród konkurentów w obrębie branży wynika zawsze ze współistnienia i współdziałania pięciu czynników współzawodnictwa, czyli sił konkurencyjnych. Przedstawia je rysunek 1.

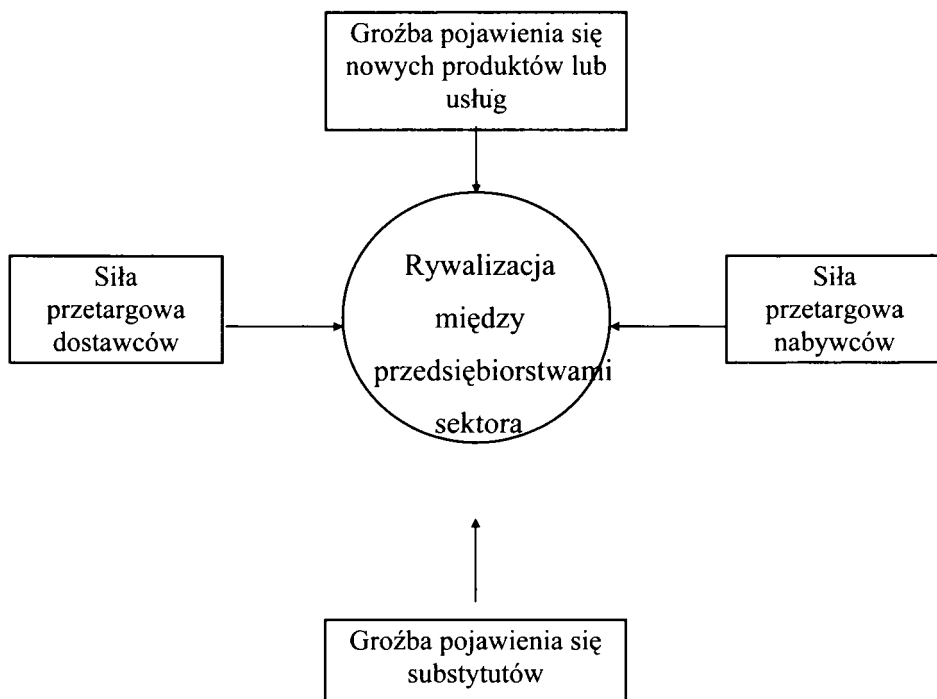
Przedstawione powyżej pięć sił wyznacza natężenie konkurencji w danym sektorze oraz jego rentowność. Czynniki najsilniejsze mają decydujące znaczenie dla formułowania strategii.

Poniżej omówione zostaną zmienne modelu a także przedstawione pewne praktyczne wskazówki ułatwiające analizę sektora i wyciągnięcie właściwych wniosków z jej wyników⁵.

4 M. E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996 s. 75.

5 tamże, s. 22.

Rysunek 1. Siły napędowe konkurencji wewnątrz sektora.



Źródło: M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, s. 75 na podstawie M. Porter, *Strategia konkurencji*, s. 22.

Zagrożenie ze strony nowych oferentów

Nowi producenci wnoszą do sektora nowe zdolności produkcyjne, zasoby i walczą o udział w rynku. Należy jednak wyraźnie zdefiniować i podkreślić różnicę pojęć „produkt nowy” i „substytut”.

Produkt nowy jest odmianą produktu wytwarzanego w sektorze, ma podobne lub identyczne cechy użytkowe, różni się jednak od dotychczasowego znakiem firmowym, opakowaniem, jakością, technologią i wyglądem. Substytut jest produktem zastępczym, różniącym się istotnie cechami technologicznymi, ale pełniącym podobne funkcje użytkowe⁶.

Najznaczniejsza groźba pojawienia się nowych produktów istnieje w sektorach młodych, wzrastających, o dużej dynamice popytu. Zagrożenie substytutami jest silniejsze w sektorach dojrzałych. W obydwu przypadkach wejście nowych produk-

6 G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 79.

tów lub substytutów zależy od szeregu istotnych czynników, które zostaną omówione poniżej.

Groźba pojawienia się zarówno nowych wyrobów, jak i substytutów zależy od następujących elementów:

- atrakcyjności sektora mierzonej jego rentownością oraz stopą wzrostu popytu,
- wysokości barier wejścia,
- możliwości działań odwetowych ze strony producentów sektora.

Barierzy wejścia

W literaturze tematu wymieniana jest szeroka lista tychże barier. Są to: ekonomika skali, zróżnicowanie wyrobów, potrzeby kapitałowe, dostęp do kanałów dystrybucji, sytuacja kosztowa niezależna od skali, polityka państwa (przepisy, bariery celne)⁷. H. Kreikebaum rozszerza ten temat przytaczając jako kolejne bariery: tożsamość produktu i wytwórcy, koszty przestawienia produkcji, krzywą doświadczenia wewnątrz przedsiębiorstwa, oczekiwane środki odwetowe ze strony firm zasiedziały w branży⁸.

Ekonomika skali oznacza obniżanie kosztu jednostkowego wytwarzanego wyrobu lub też kosztu operacji będącego etapem procesu wytwórczego, w miarę wzrostu wielkości produkcji w jednostce czasu. Powstaje więc bezwzględna wielkość - koszt, jaki musi ponieść nowo wchodzący inwestor, aby zapewnić sobie minimalną, acz korzystną pozycję konkurencyjną i wytwarzać po koszcie niższym od ceny sprzedawanego wyrobu. Należy zaznaczyć, iż zjawisko to dotyczy większości płaszczyn działalności przedsiębiorstwa - produkcji, zaopatrzenia, prac badawczych i rozwojowych, marketingu, dystrybucji.

Zróżnicowanie wyrobów oznacza tożsamość produktu i wytwórcy. Istniejące w branży firmy mają wyrobioną markę i wiernych klientów. Olbrzymiego znaczenia nabiera w tym przypadku tzw. „goodwill” przedsiębiorstwa, który został wypracowany przez lata żmudnej walki o udział w rynku. Firma wchodząca w dany sektor musi z kolei ponieść ogromne nakłady związane z wykreowaniem świadomości marki. Tego typu inwestycje są dosyć ryzykowne, gdyż nigdy nie ma pewności, czy zostanie ona zaakceptowana i odniesie sukces na rynku.

Potrzeby kapitałowe oznaczają konieczność zainwestowania znacznych zasobów finansowych w celu podjęcia walki konkurencyjnej. Nakłady kapitałowe muszą być skierowane nie tylko na uruchomienie produkcji, ale również na kosztowną i ryzykowną działalność reklamową i badawczo - rozwojową. Nawet w przypadku

⁷ M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1996, s. 25.

⁸ H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 78.

uzyskania pożyczek na rozwój działalności w nowej dziedzinie, firma musi spłacać wyższe odsetki będące odzwierciedleniem wyższego ryzyka.

Koszty zmiany dostawcy stanowią istotną barierę wejścia do sektora. W przypadku zmiany dostawcy pojawia się szereg kluczowych problemów, które muszą zostać pokonane. Istnieje konieczność przeszkolenia pracowników, dostosowania systemów informacyjnych, zmiany wzoru wyrobu. Koszt stanowi także czas potrzebny na utrwalenie pozytywnych stosunków z dostawcą.

Brak dostępu do właściwych kanałów dystrybucji oznacza kolejne koszty. Istniejący na rynku producenci, pragnąc sobie zapewnić najkorzystniejszą pozycję konkurencyjną, utrudniają dostęp także w tym przypadku zachęcając do współpracy korzystnymi rabatami i promocjami, na które nowo wchodzące przedsiębiorstwo nie ma wystarczających zasobów.

Przedsiębiorstwo wchodzące w dany sektor - dziedzinę działalności - zazwyczaj startuje z gorszej pozycji kosztowej od już istniejącej konkurencji. Wynika to nie tylko z przyczyn wymienionych powyżej. Jest to powodowane także: posiadaniem przez zasiedziały konkurentów know-how, technologii i patentów na kluczowe w danej branży konstrukcje; ich korzystnym dostępem do surowców, dającą przewagę lokalizacją; otrzymywanymi od rządu subsydiami. Firmy działające w danym sektorze korzystają także ze stopniowej obniżki kosztów jednostkowych w miarę rozwoju ich działalności, a wynikającej z klasycznej krzywej „uczenia się” lub doświadczenia, która dokładniej zostanie opisana w dalszej części tego rozdziału.

Omawiając bariery wejścia nie sposób pominąć bardzo istotnego i wspomnianego już elementu, jakim jest polityka państwa. Jest to zagadnienie szerokie, obejmujące szereg barier formalnych. Przepisy te są tworzone w celu ochrony życia i zdrowia obywateli, środowiska naturalnego czy utrzymania porządku publicznego. Mają one jednak główny cel ekonomiczny - ochronę gospodarki danego państwa, zwłaszcza danego sektora. Do instrumentów tworzących bariery formalne należą: normy sanitarne, jakościowe, obowiązek uzyskania licencji, patentów, atestów. Ściśle skorelowane z ochronną polityką państwa są bariery celne. Ustanawiane są one dosyć często przez rząd pod presją lobby określonego sektora w celu podwyższenia lub utrzymania zysków firm już w nim działających bez konieczności prowadzenia walki konkurencyjnej zwłaszcza w zakresie kosztów.

Atrakcyjność sektora jest także oceniana w wymiarze oczekiwanych działań odwetowych konkurentów. Możliwość pojawienia się ich jest prognozowana na podstawie podobnych sytuacji z przeszłości jak również znacznych zasobów (w tym także łatwego dostępu do kredytów) firm istniejących, które pozwalają im na podjęcie walki.

Ważkim elementem, zwłaszcza z punktu widzenia potencjalnych inwestorów, są także bariery wyjścia z sektora. M. Porter twierdzi, iż mają one „charakter czyn-

ników ekonomicznych, strategicznych i emocjonalnych”⁹. Do głównych ich źródeł należą:

- wyspecjalizowane zasoby charakterystyczne dla danej działalności i lokalizacji, których wartość drastycznie spada po likwidacji lub powodują wysokie koszty przeniesienia,
- stałe koszty wyjścia wynikające z układów zbiorowych z pracownikami, koszty przeniesienia lub przekwalifikowania pracowników, utrzymania produkcji, przestawienia się na inną technologię,
- utrata korzyści płynących ze zdobytego prestiżu, dostępu do rynków kapitałowych, kontaktów z dostawcami i klientami,
- bariery emocjonalne i społeczne występujące zarówno po stronie pracowników jak i kierownictwa,
- restrykcje państwowe obejmujące zakazy rządowe zniechęcające do wyjścia z sektora a mające na celu zachować miejsca pracy i nie dopuścić do zwiększenia bezrobocia w danym regionie.

Od wysokości zarówno barier wejścia jak i wyjścia zależy sytuacja i rentowność sektora jako całości. Ilustruje to rysunek 2.

Rysunek 2. Relacja barier i rentowności sektora.

		Bariery wyjścia	
		niskie	wysokie
Bariery wejścia	niskie	niskie stałe dochody	niskie ryzykowne dochody
	wysokie	wysokie stałe dochody	wysokie ryzykowne dochody

Źródło: M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE Warszawa 1996, s. 39.

Wynika z niego, iż z punktu widzenia zysków sektora, sytuacja najkorzystniejsza występuje w momencie istnienia znaczących barier wejścia i niskich - wyjścia. Sytuacja najbardziej krytyczna dla sektora występuje przy układzie - niskie bariery wejścia i wysokie wyjścia. Przy rosnącej zdolności produkcyjnej i niskiej rentowności wyniki poszczególnych uczestników pogarszają się.

⁹ M. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1996, s. 37.

Zagrożenie ze strony wyrobów substytucyjnych.

H. Kreikebaum wymienia kilka podstawowych determinant zagrożenia substytucją¹⁰. Można tu mówić o cenach względnych produktów substytucyjnych, stopniu zainteresowania substytucją ze strony odbiorców, czy też o kosztach przestawienia produkcji. M. Porter podkreśla z kolei, że wpływ wyrobów substytucyjnych ściśle wiąże się z tradycyjnie rozumianą elastycznością popytu w sektorze.

Substytuty to produkty lub usługi, które mogą spełniać taką samą funkcję, zaspokajając identyczne potrzeby. Są one jednak równocześnie produktami pochodzącymi z różnych dziedzin, branż, sektorów. Ważna w tym przypadku jest wnikliwa analiza już istniejących oraz potencjalnych substytutów czasem w całkiem pozornie odległych sektorach. Analityk powinien szczególnie uwagę zwrócić na wyroby substytucyjne, które skutecznie mogą zastępować wyroby danego sektora ze względu na relację cena - efektywność oraz na substytuty wytwarzane przez sektory osiągające wysokie zyski.

Siła oddziaływania nabywców.

Pozycja przetargowa przedsiębiorstw danego sektora zależy od kilku istotnych czynników. Przede wszystkim, zgodnie z podstawową tezą ekonomii, zależy od relacji podaż - popyt. Ze względu na nią możemy wyróżnić rynek klienta oraz producenta.

Siła przetargowa nabywców jest w rzeczywistości kształtowana przez szerokie grono innych czynników takich jak:

- Potęga koncentracji odbiorców przeciwko koncentracji przedsiębiorstw - stosunkowo niewielka liczba odbiorców powoduje wzrost siły szczególnie, gdy dany przemysł producenta charakteryzuje się znacznymi kosztami stałymi. Wzmoc ją mogą niskie koszty przestawienia się odbiorcy na produkcję prowadzoną przez producenta, czyli łatwość integracji „wstecz” polegającej na przystąpieniu przez dane przedsiębiorstwo do realizowania produkcji produktu lub komponentu dotychczas wytwarzanego przez dostawcę;
- Siła nabywców wynikająca z niewielkiej wrażliwości cenowej - korzystna relacja cena/obroty całkowite; zyski odbiorców (im niższe tym presja na producentów większa); wpływ decydentów oraz lobby;
- Uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości produktu kupowanego od dostawcy;
- Standaryzacja, brak różnicowania produktów uniemożliwia uzyskanie pozycji monopolistycznej przez producenta sektora. Nabywca jest w stanie łatwo zmienić dostawcę nie obniżając jakości wyrobów finalnych;

10 H. Kreikebaum, *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997, s. 78.

- Posiadanie pełnej informacji rynkowej przez nabywcę. Odbiorca dysponujący szerokimi informacjami o popycie, cenach rynkowych, czy nawet kosztach dostawcy ma zdecydowanie silniejszą pozycję przetargową.

Powyżej wymienione czynniki dotyczą zarówno hurtowników, sprzedawców detalicznych, jak i finalnych konsumentów. Istnieje jednak różny stopień ważności. Podczas, gdy konsumenci są bardziej uczuleni na ceny produktów wystandaryzowanych, pośrednicy budują swą siłę przetargową w oparciu o istotny element - bezpośredni kontakt z finalnym odbiorcą. On decyduje o zakupie dokonanym przez konsumenta.

Siła oddziaływania dostawców.

Czynniki wpływające na siłę oddziaływania dostawców stanowią analogię do wymienionych powyżej - budujących pozycję odbiorców. Grupa dostawców dysponuje siłą, gdy:

- jest bardziej skoncentrowana niż sektor odbiorców,
- istnieje niewielka liczba obecnych i potencjalnych substytutów,
- dostawcy sprzedają wyroby wielu nabywcom z różnych sektorów,
- wybór dostawcy i jego produktu stanowi kluczowy czynnik sukcesu nabywcy,
- produkty są zróżnicowane, co w znacznym stopniu uniemożliwia nabywcy zmianę dostawcy,
- ze strony dostawcy istnieje groźba integracji „w przód”, czyli podjęcia przez niego produkcji wyrobu finalnego, przejęcia kanałów dystrybucji czy stworzenia własnej sieci sprzedaży.

Analizując atrakcyjność sektora pod kątem zależności dostawcy - nabywcy nie można także zapominać o wpływie państwa na siłę przetargową zarówno jednej jak i drugiej strony. W wielu sektorach, zwłaszcza w obszarze zamówień publicznych, państwo jest jedynym lub jednym z nielicznych nabywców. Poprzez odpowiednie regulacje prawne, celne itp. może się także stać dostawcą - monopolistą, od którego zależy kondycja ekonomiczna wielu rozproszonych odbiorców. Państwo więc nadal jest istotnym elementem gry rynkowej nie tylko poprzez narzucanie barier wejścia lub wyjścia, ale również jako czynny jej uczestnik.

Struktura konkurencji wewnątrz sektora.

W celu zbadania natężenia walki konkurencyjnej wewnątrz sektora należy najpierw określić jego strukturę, sposób podziału rynku oraz strategie stosowane przez wiodących uczestników.

Pierwszym etapem analizy strukturalnej wewnątrz sektora jest określenie stopnia koncentracji. Silna koncentracja sektora, zdominowanie go przez kilka przedsiębiorstw stanowiące o jego oligopolistycznej czy nawet monopolistycznej strukturze stwarza pewną barierę wejścia zniechęcając przedsiębiorstwa zainteresowane wejściem w branżę. Z drugiej strony rozproszenie udziałów stwarza większe możliwości rozwoju.

Grupy strategiczne.

Określenie strategii działania kluczowych konkurentów sektora pozwala na ustalenie tzw. grup strategicznych. M. E. Porter twierdzi, że jest to „taka grupa firm w sektorze, która stosuje taką samą lub podobną strategię według wymiarów strategicznych”¹¹. Oznacza to, że składa się ona z konkurujących ze sobą przedsiębiorstw, które w podobny sposób ze sobą rywalizują na różnych płaszczyznach. Firmy należące do jednej grupy strategicznej oferują produkty podobne pod względem jakości, poziomu technicznego, prowadzą w podobny sposób promocję swoich produktów, używają zbliżonych kanałów dystrybucyjnych, ceny ich produktów są również do siebie zbliżone. Przedsiębiorstwa te stosują podobne technologie produktu i są w takim samym stopniu zintegrowane pionowo, oferują także porównywalne usługi i serwis. Przedsiębiorstwa z danej grupy strategicznej zaspokajają potrzeby tych samych grup klientów. Mają one także zazwyczaj podobny udział w rynku, a ze względu na podobieństwo strategii podobnie reagują na wydarzenia zewnętrzne i posunięcia konkurencyjne. Grupy strategiczne określonego sektora można przedstawić na mapie. Jest to nowoczesna metoda analityczna dotycząca wewnętrznej struktury konkurencji.

Bazą koncepcji grup strategicznych jest twierdzenie, iż konkurencja w danym sektorze toczy się między firmami wewnątrz danej grupy strategicznej. Rywalizujące ze sobą przedsiębiorstwa łączą się także w celu osiągnięcia pewnych istotnych dla sektora celów, jak tworzenie i umacnianie barier wejścia czy utrudnianie wejścia przedsiębiorstwom zwanym „market followers”, które starają się zdobywać pozycję konkurencyjną dzięki naśladownictwu strategii prowadzonych przez czołowych konkurentów.

Tworząc mapę grup strategicznych dla danego sektora należy zidentyfikować jak największą liczbę kryteriów, według których grupy będą budowane. Analityk sporządza różne warianty map tworząc odpowiednie kombinacje par wymienionych powyżej czynników.

11 M. E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1996, s. 140.

Charakterystyka Hurtowni „Centrum”

Rys historyczny¹²

Właściciel Hurtowni „Centrum” rozpoczął swoją działalność w 1990 roku w formie spółki cywilnej prowadzącej kawiarnię w budynku basenu miejskiego. Zaplanowany remont tego obiektu zmusił współników do poszukiwania innych wariantów działalności. Okres wakacyjny podpowiadał, aby zająć się sprzedażą artykułów szkolnych. I tak też się stało. Zakupiono 2000 sztuk zeszytów 80 i 100 kartkowych z kolorowym napisem rajdu Paryż – Dakar, produkcji włoskiej. Dodatkowo sprowadzono duże partie papierosów (w tym czasie występował wyjątkowy głód papierosowy), na które był bardzo duży popyt. Same zeszyty trudno było sprzedać i zdecydowano się, by dokupić inne artykuły szkolne. Zaopatrywano się w towar w warszawskich hurtowniach i spółdzielniach pracy. Często dokonywano zakupów w upadających firmach prowadzących wyprzedaż towarów po niskich cenach. Początkowo sprzedaż prowadzono na miejskim bazarze. Gdy kończył się okres letni, zdecydowano się na wynajęcie lokalu i uruchomienie w nim sprzedaży nie rezygnując ze sprzedaży na bazarze. Poszerzono asortyment o artykuły biurowe, papiernicze, zabawki, upominki, biżuterię sztuczną i ozdoby do włosów. Około 70% towaru pochodziło z importu z krajów dalekiego wschodu. Osiągano wysokie dochody. Konkurencji nie było w tym czasie a jeśli występowała to w niewielkim rozmiarze. Firma czerpała korzyści z renty pierwszeństwa. Brak konkurencji pozwalał na stosowanie wysokich marż, które wynosiły od 50% do 350 %, a na niektóre drobiazgi (opaski, gumki do włosów, agrafki, itp.) marża dochodziła do 1000%. Pod koniec roku pojawiła się pierwsza poważna konkurencyjna lokalna firma „OPAKOS”. Pojawienie się konkurencji zmusiło właścicieli do ekspansji. Zaczęto budować sieć. Uruchomiono cztery punkty handlowe sprzedaży detalicznej. Nadal zaopatrzenie prowadzono w firmach warszawskich. Duża ilość towarów pochodziła z wyprzedaży. Utrzymywała się wysoka marża 30% - 300% (choć nieco niższa niż w roku poprzednim). Zaczęto zastanawiać się nad uruchomieniem własnej hurtowni. Zakupiono samochód marki Fiat 125p picup i w listopadzie 1991 roku na najmłodszym osiedlu Centrum w Ostrołęce powstała hurtownia, którą nazwano „CENTRUM” od nazwy tegoż osiedla. Cały czas powierzchnia zarówno sklepową jak i hurtowni były dzierżawione. Po raz pierwszy zatrudniono pracownika, po raz pierwszy zaciągnięto kredyt na zakup większej ilości towaru. Systematycznie zwiększa się udział w rynku. Jako wiarygodni partnerzy zaczynają otrzymywać coraz większe partie towarów na kredyt kupiecki. Ze względu na wysoką marżę osiągano wysokie dochody. W grudniu przeniesiono hurtownię na ulicę Targową, (inne osiedle) ale nazwa

12 Wywiad swobodny z właścicielem Hurtowni „Centrum”, Ostrołęka 2005r.

firmy została zachowana. Dalej jest to powierzchnia dzierżawiona początkowo 90 m² a następnie 150 m².

W lutym 1992 roku ze spółki cywilnej utworzono dwa niezależne podmioty. Jeden prowadzący handel detaliczny, a drugi handel hurtowy jako Hurtownia „Centrum”.¹³ Od tego czasu firma prowadzona jest jako jednoosobowa działalność w oparciu o wpis do ewidencji działalności gospodarczej. Stopniowo, ale systematycznie następowało rozszerzanie asortymentu. Podstawę nadal stanowiły artykuły biurowe, papiernicze i szkolne. W 70% były to towary z importu.

Następny 1993 rok to ważny moment dla istnienia i rozwoju firmy, dziś można to stwierdzić z całą stanowczością. W roku tym zakupiono dotychczas dzierżawiony obiekt o powierzchni 230 m² na pomieszczenia magazynowo-biurowe. Do pracy zaangażowano żonę właściciela. Wprowadzono po raz pierwszy fakturowanie komputerowe. W 1994 roku dodatkowo wynajęto 120 m² powierzchni na wzorcownię. W międzyczasie zatrudniono 7 pracowników, dokupiono jeszcze jeden samochód dostawczy. Do 1995 roku ewidencję działalności prowadzono w oparciu o książkę przychodów i rozchodów a od 1996 roku pełną księgowość. W tym też roku w oparciu o środki z Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych uruchomiono Zakład Usług Reklamowych przy Hurtowni Centrum w Ostrołęce. Początkowo zatrudniano jedną a od 1999 roku pięć osób, w tym trzy osoby z grupą inwalidzką. W zakładzie reklamowym produkowano karty wizytowe, plakaty, gadżety reklamowe, różnego rodzaju nadruki, szyldy, banery, a także wyrabiano pieczętki. Ponadto wykonywano prace na potrzeby hurtowni. W związku z tym, iż wykonywano to jako działalność dodatkową, przynoszącą niewielkie dochody, w 2003 roku zlikwidowano w/w zakład, a powierzchnię przeznaczono na potrzeby hurtowni. Pomimo, iż systematycznie powiększono powierzchnię handlową, nadal utrzymywały się trudne warunki lokalowe. Niska była ich funkcjonalność – duża ilość małych pomieszczeń magazynowych. W związku z tym, że w mieście i okolicy powstawały i rozwijały się małe sklepy, kioski, handel obwoźny, a zarazem wzrastało zapotrzebowanie u urzędach i firmach na artykuły biurowe, dopracowano się dużej liczby stałych klientów. Nadal poszukiwano lepszych i bardziej funkcjonalnych rozwiązań lokalowych. Jesienią 1998 roku zaczęto prowadzić negocjacje w sprawie wydzierżawienia obiektu o powierzchni 900 m² po byłej hurtowni i sklepie spożywczym. Po wynajęciu uruchomiono dużą halę sprzedaży, wprowadzono sprzedaż samoobsługową sterowaną (kupującemu towarzyszył pracownik hurtowni). Każdemu artykułowi nadawano indeks i wprowadzano do bazy komputerowej. Następny rok to dalszy rozwój firmy, rozpoczęto negocjacje w sprawie zakupu dzierżawionego lokalu. Ponieważ właściciel lokalu znajdował się poza granicami kraju akt notarialny

¹³ Zaświadczenie o wpisie do ewidencji działalności gospodarczej – nr 3149 z dnia 20.02.1992, wydane przez Urząd Miejski w Ostrołęce.

kupna - sprzedaży podpisano przez kupującego i pełnomocnika sprzedającego. Formą zapłaty było przejęcie niespłaconego przez właściciela hali kredytu. Lata 1999 – 2002 to lata rozwoju firmy. Zwiększono sprzedaż średnio o 30% rocznie, zatrudnienie wzrosło do 22 osób. Zwiększono tabor do 5 samochodów dostawczych. Podpisano umowy z głównymi dostawcami TOP- 2000, STELLA PACK i Klasa.¹⁴

Misja i przedmiot działalności.

Pragnieniem właściciela jest prowadzenie takiej firmy, która byłaby wiodącym przedsiębiorstwem w zakresie handlu hurtowego artykułami papierniczymi, biurowymi i szkolnymi w północno - wschodnim regionie Polski.

Według właściciela misją Hurtowni „Centrum” jest oferowanie tylko takich produktów, które przynoszą klientom maksymalne korzyści. Sami czujemy się zobowiązani oferować towary o możliwie najwyższej jakości i po najniższych cenach w regionie. Jeżeli dostrzegamy możliwość obniżenia ceny, to czynimy to natychmiast.¹⁵

Jak już wspomniano, Hurtownia „Centrum” działa na szczeblu hurtu. Przedmiotem działalności jest sprzedaż artykułów papierniczych, (papier komputerowy i kserograficzny, zeszyty bruliony, bloki, notesy, papier toaletowy, chusteczki higieniczne), biurowych (zszywacze, dziurkacze, spinacze, segregatory, tusze, tonery, artykuły piszące), szkolnych (farby, kredki, flamastry, gumki, cyrkle i inne przybory szkolne), zabawek i upominków (lalki, maskotki, samochodziki, figurki, albumy, teczki i inne), artykuły świąteczne (choinki, ozdoby choinkowe, kartki świąteczne, mikołaje, stroiki, baranki, ozdoby wielkanocne, kartki i upominki walentynkowe) oraz innych artykułów przemysłowych (znicze, baterie, meble ogrodowe, opakowania). Wcześniej prowadzono również sprzedaż biżuterii sztucznej, ozdób do włosów i w niewielkich ilościach drobny sprzęt sportowy. W zakładzie usług reklamowych przy Hurtowni „Centrum” wykonywano banery, szyldy, plakaty, gadżety reklamowe, nadruki i pieczętki. Większość wykonywano na zamówienie zewnętrznych odbiorców, a około 15% usług świadczone na rzecz Hurtowni „Centrum”. W zakładzie marża kształtowała się w granicach 25-100 %. Usługi w tym zakresie były działalnością dodatkową nie przynoszącą znaczących dochodów w tej firmie. Głównym rodzajem działalności jest handel hurtowy. Asortyment hurtowni obejmuje łącznie ok. 5000 pozycji asortymentowych i ukształtował się w drodze ewolucji. Początkowo składał się z dużych ilości artykułów szkolnych, ozdób na włosy oraz biżuterii sztucznej, z czasem rozwinął się o kolejne grupy asortymentowe takie jak zabawki,

¹⁴ Umowa dystrybucyjna z sp. z o. o. Klasa.

¹⁵ Wywiad swobodny z właścicielem Hurtowni „Centrum”.

upominki, artykuły biurowe, papiernicze. Obecnie asortymentem wiodącym są artykuły papiernicze, biurowe i szkolne. Wskazać należy także na ewolucję formy prowadzonej działalności. Początkowo prowadzono sprzedaż niewielkich partii towaru dla małych odbiorców detalicznych i indywidualnych. Była to sprzedaż drobiazgów, ale przynosząca wysoki wskaźnik marży dochodzący nawet do 1000%. Osiągany w ten sposób wysoki dochód umożliwiał zakupy coraz większych partii towaru i szerszego wachlarzu asortymentowego. Pozwoliło to na dalszy rozwój, który polegał na tym, że zyskując miano stałego i wiarygodnego partnera przedsiębiorstwo zaczęło otrzymywać dodatkowe opusty. Tą samą formę zaczęto stosować do swoich stałych odbiorców, co pozwoliło w krótkim czasie dopracować się dużej liczby firm stale współpracujących. Dodatkowe opusty i bonusy stosowano i stosuje się przy zakupie za gotówkę, co pozwala firmie na szybszy obrót pieniędzmi i inwestowaniem go tam gdzie służy rozwojowi. Wraz ze wzrostem obrotu w regionie zaczęła pojawiać się coraz większa konkurencja, co wymuszało szybsze podejmowanie różnorodnych działań usprawniających zaopatrzenie i obsługę klientów. Lepsza obsługa odbiorców wymagała uruchomienia w 1999 r. przedstawicieli handlowych i zwiększenia taboru samochodów dostawczych. Zaczęto poszukiwać firm, które oferują wymianę towaru za towar. Ta forma sprzedaży w latach 2000-2003 pozwoliła zwiększać obroty o 39%. Podpisano długoletnie umowy z partnerami krajowymi takimi jak: TOP-2000 i STELLA PACK. Duża liczba stałych odbiorców oraz korzystne warunki określone w długoletnich umowach z dostawcami pozwalają systematycznie zwiększać obroty oraz umacniać swoją pozycję na rynku.¹⁶

Otoczenie konkurencyjne.

Ważnym elementem analizy jest analiza konkurencyjnego otoczenia przedsiębiorstwa. Według M.E. Portera najistotniejszymi czynnikami kształtującymi sytuację konkurencyjną wewnątrz sektora są:¹⁷

- siła oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora,
- siła oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora,
- natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora,
- groźba pojawienia się nowych producentów,
- groźba pojawienia się substytutów.

16 Umowy podpisane przez Hurtownię „Centrum” z dostawcami.

17 G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, dz.cyt., s. 98-99.

Analizą objęte zostaną takie siły konkurencyjne jak: siła oddziaływania dostawców, siła oddziaływania nabywców oraz konkurencja w sektorze.

Zagrożenie ze strony dostawców jest nieznaczne. Hurtownia Centrum ma około 130 dostawców w tym 60 stałych, wśród których wymienić należy przede wszystkim:¹⁸

- TOP-2000 – dostawca artykułów papierniczych, szkolnych i biurowych. Z dostawcą tym podpisano umowę na wyłączność sprzedaży. Sprzedaż artykułów od tego dostawcy stanowi około 30% obrotów firmy. Sama zaś hurtownia lokuje się na 6 miejscu w kraju pod względem wielkości sprzedaży produktów firmy TOP-2000 i jest objęta systemem wspierania sprzedaży przez w/w firmę;
- STELLA PACK - dostawca opakowań oraz produktów do czyszczenia. Hurtownia Centrum jest regionalnym dystrybutorem tej firmy i jest objęta systemem wspierania sprzedaży. Sprzedaż artykułów tej firmy stanowi 15% rocznych obrotów z tendencją wzrostową;
- KLASA sp. z o.o. z Warszawy – dostawca artykułów szkolnych;
- ZETA sp.j.z Warszawy – dostawca akcesoriów komputerowych;
- ASTRA L.T. Pazik z Łomży – dostawca zabawek, artykułów świątecznych i mebli ogrodowych;
- HAPIS sp. z o.o. ze Szczytna – dostawca artykułów papierniczych, biurowych i węgla drzewnego;
- ROMA s.c. z Białegostoku – dostawca papieru komputerowego firmy OMEKO;
- ANTALIS POLAND sp. z o.o. – dostawca papieru kserograficznego;
- VauPe sp. z o.o. z Bydgoszczy – dostawca segregatorów.

W wielu grupach towarowych przedmiotowe przedsiębiorstwo posiada wielu dostawców, co powoduje uniezależnienie się od pojedynczego dostawcy, a podpisane umowy z silnymi partnerami wzmacniają pozycję firmy na rynku dając jej wyłączność na sprzedaż i obejmując systemem wspierania sprzedaży, co przynosi wymierne korzyści.

Hurtownia posiada 2700 odbiorców, w tym 500 zaopatrujących się systematycznie. Siła oddziaływania poszczególnych odbiorców jest znikoma. Są to firmy zaopatrujące biura, np. Rejonowy Urząd Poczty, ZUS, KRUS, urzędy gmin, SPS Handel i inne, hurtownie (ASTRA, HAPIS, ABRO i inne) oraz sklepy zasadniczo nastawione na obsługę masowego klienta. W sile oddziaływania odbiorców firma nie dostrzega zagrożenia.¹⁹

Konkurencja w sektorze jest znacząca i to ona stanowi podstawowe zagrożenie dla analizowanego przedsiębiorstwa. Za konkurencyjne firmy można uznać:

¹⁸ Księgi handlowe Hurtowni „Centrum”.

¹⁹ Dane wewnętrzne działu handlowego Hurtowni „Centrum”.

- OPAKOS – najstarsza firma na rynku lokalnym posiadająca podobny asortyment sprzedaży oraz porównywalne ceny. Jej słabą stroną jest zła lokalizacja oraz krążąca opinia o słabej kondycji finansowej. Posiada mały udział na rynku lokalnym, miała podpisane umowy z siecią sklepów AUCHAN, które w tej chwili są już zerwane.
 - BEST OFFIS – w odróżnieniu od analizowanej hurtowni firma ta posiada węższy asortyment – tylko artykuły biurowe i papiernicze. Jej mocną stroną jest posiadanie ustabilizowanej grupy dostawców oraz dobrze zorganizowany proces zarządzania. Klientami są głównie firmy zaopatrujące biura. Udział w rynku maleje, coraz rzadziej występują w przetargach, swoją działalność kierują na sprzedaż detaliczną.
 - COALA – hurtownia specjalizująca się w sprzedaży zabawek i artykułów szkolnych w swoim asortymencie nie posiada artykułów biurowych i papierniczych. Posiada porównywalne ceny i średni udział w rynku. Firma ta słynie z gorliwego przestrzegania zasady nie sprzedawania towarów osobom fizycznym. Poza lokalnymi konkurentami zagrożeniem są inne firmy działające w północno-wschodniej Polsce:
 - PAXER – olsztyńska firma posiadająca podobny asortyment, handlująca towarem markowym, wchodząca w skład sieci zakupowej PARTNER XXI zaopatrująca Przasnysz, Maków Mazowiecki, Chorzele, Szczytno i okolice. Na lokalnym rynku posiada małe udziały. Jej słabą stroną jest mała elastyczność oraz dłuższe terminy realizacji zamówień.
 - BAWI – białostocka firma również należąca do sieci zakupowej PARTNER XXI, handlująca towarem markowym, posiadająca duży potencjał ekonomiczny. Jest potentatem w handlu papierem na terenie północno – wschodniej Polski. Słabą jej stroną jest mała elastyczność na zmiany zaopatrzenia, dłuższe terminy realizacji zamówień oraz żądanie wyłączności sprzedaży co do niektórych artykułów.
- Bezpośrednimi konkurentami są firmy mające siedzibę na terenie miasta Ostrołęki, do których należą: OPAKOS o najbardziej zbliżonym asortymencie rywalizująca we wszystkich segmentach rynku, BEST OFFIS o węższym asortymencie (artykuły biurowe i papiernicze) główny konkurent w segmencie odbiorców detalicznych i biur oraz COALA specjalizująca się w sprzedaży zabawek i artykułów szkolnych.

BIBLIOGRAFIA

1. Altkorn J.(red.), *Podstawy marketingu*, Instytut marketingu, Kraków 1996.
2. Bednarski L. *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2001.

3. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
4. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000.
5. Evans J.R., B. B., *Marketing*, MacMillan Publishing, New York 1990.
6. Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001.
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie strategiczne*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002.
9. Griffin Ricky W. *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000.
10. Kreikebaum H., *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.
11. Kotler Ph., Armstrong G., J. Saunders G., Wong V., *Marketing – podręcznik europejski*, PWE Warszawa 2002.
12. Kotler Ph., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, FELBERG SJA, Warszawa 1999.
13. Mikołajczyk J., Sławińska M., *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.
14. Niestrój R., *Zarządzanie marketingiem-aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002.
15. Penc J., *Strategie zarządzania*, Agencja wydawnicza „Placet”, Warszawa 1994.
16. Przybyłowski K., Hartley S. W., Kerin R. A., Rudelius W., *Marketing - pierwsza polska edycja*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
17. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.