

Piotr Cyrek

Uwarunkowania strategiczne działalności przedsiębiorstw handlu detalicznego żywnością na Podkarpaciu w ujęciu dynamicznym

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 287-299

2011

Artykuł został 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.

dr inż. PIOTR CYREK
Uniwersytet Rzeszowski

UWARUNKOWANIA STRATEGICZNE DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW HANDLU DETALICZNEGO ŻYWNOŚCIĄ NA PODKARPACIU W UJĘCIU DYNAMICZNYM

Streszczenie

W opracowaniu zaprezentowano wyniki badań strategicznych uwarunkowań działalności przedsiębiorstw handlowych funkcjonujących w województwie podkarpackim. Uwzględniono czynniki determinujące przewagę konkurencyjną firm o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Wyniki analiz pozwoliły wskazać na lokalizację i jakość towarów jako najważniejsze, silne strony analizowanych przedsiębiorstw. W grupie czynników zewnętrznych istotne znaczenie mają natomiast dostępność towarów i finansowania zewnętrznego postrzegane jako szanse oraz bezrobocie i konkurencja ujmowane w postaci zagrożeń. Przeprowadzone porównania w układzie dynamicznym pozwoliły wnioskować o mniejszym zróżnicowaniu rangi poszczególnych uwarunkowań w czasie niż w odniesieniu do grup przedsiębiorstw wyróżnianych ze względu na lokalizację, wielkość czy efektywność działań.

Wprowadzenie

Efektywna działalność handlowa wymaga właściwego kształtowania kompozycji elementów oferty. Podstawą stosowanych w tym zakresie działań marketingowych jest przeprowadzenie rzetelnej analizy uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa. Uwarunkowania te mają charakter zarówno czynników zewnętrznych, a więc wynikających z otoczenia firmy, jak i wewnętrznych, odnoszących się do własnych zasobów podmiotu, materialnych i ze sfery pozarzeczowej. W efekcie przedmiotem analizy strategicznych uwarunkowań działalności jest ocena własnych słabości i mocnych stron oraz identyfikacja szans i zagrożeń pojawiających się w otoczeniu firmy.

Celem opracowania było rozpoznanie sposobu postrzegania uwarunkowań strategicznych działań realizowanych przez podkarpackie przedsiębiorstwa handlu detalicznego, w których ofercie znajdowały się produkty żywnościowe. Zaprezen-

towano wyniki badań własnych przeprowadzonych z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu w dwóch okresach: 2006 i 2010 r. W badaniach uczestniczyło odpowiednio 413 i 284 losowo dobranych przedsiębiorstw handlu detalicznego żywnością funkcjonujących na obszarze województwa podkarpackiego. Ujęcie dynamiczne pozwoliło na porównanie oceny słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń w zmieniających się realiach, oddzielonych okresem kryzysu światowego. Weryfikacji poddano hipotezę o niewielkiej skali zmian w postrzeganiu uwarunkowań działalności na przestrzeni lat. Dokonano również porównań pomiędzy podmiotami o odmiennych charakterystykach lokalizacyjnych, wielkościowych i efektywnościowych. Grupy rentowności przychodów brutto ustalono przy tym jako: I: (od $-\infty$ do średnia-odchylenie standardowe), II: <od średnia-odchylenie standardowe do średnia), III: <od średnia do średnia+odchylenie standardowe), IV: <od średnia+odchylenie standardowe do $+\infty$). Postawiono tu tezę wyjściową o występowaniu istotnych różnic postrzegania uwarunkowań strategicznych w tych przekrojach klasyfikacyjnych przedsiębiorstw.

Podstawy decyzyjne przedsiębiorstw sfery handlu detalicznego – ramy teoretyczne

Efektywna realizacja działań przez przedsiębiorstwo handlowe w długim okresie oparta jest na wyborze właściwej strategii. Strategia może być przy tym rozumiana jako „ogólna charakterystyka stosowanego lub planowanego sposobu osiągnięcia określonego celu w złożonej sytuacji decyzyjnej”¹. Podstawą decyzji strategicznych przedsiębiorstwa handlowego jest poprzedzająca je analiza sytuacyjna, pozwalająca na identyfikację głównych problemów do rozwiązania oraz szans rozwojowych do wykorzystania przez firmę². W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele propozycji metod analizy strategicznej, takich jak³:

- metody analizy otoczenia przedsiębiorstwa, w tym: analiza trendu, metoda delficka, analiza luki, metody scenariuszowe, analiza „pięciu sił” Portera, profil ekonomiczny sektora, mapa grup strategicznych;
- metody analizy wnętrza przedsiębiorstwa, w tym: analiza łańcucha wartości, bilans strategiczny, analiza kluczowych czynników sukcesu, cykl życia produktu i technologii, niektóre metody portfelowe;
- metody zintegrowane, pozwalające na analizę przedsiębiorstwa na tle otoczenia, w tym: niektóre metody portfelowe, krzywa doświadczeń, pozycjonowanie strategiczne, analiza SWOT.

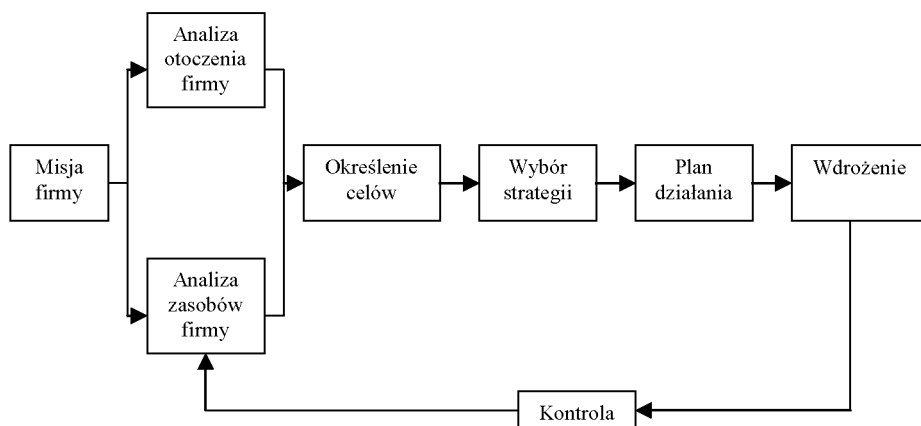
¹ I. Kienzler, *Leksykon marketingu*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2008, s. 210.

² R. Kleczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1997, s. 64.

³ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 12–14.

Najbardziej rozpowszechniona, a zarazem uwzględniająca wielowymiarowe uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa jest analiza SWOT. Zadaniem analizy SWOT jest zebranie i uporządkowanie informacji o decydującym wpływie na podejmowane wybory strategiczne. Optymalne wyznaczenie kierunków działań strategicznych jest bowiem możliwe tylko dzięki zestawieniu informacji pochodzących z wcześniejszych analiz oraz informacji zewnętrznych dotyczących sytuacji finansowej, technologii produkcji, makrootoczenia firmy itp. Analiza otoczenia zakładająca rozpoznanie szans i zagrożeń obejmuje: analizę nabywców, konkurencji oraz pozostałych składników otoczenia, takich jak dostawcy czy makrotrendy w zakresie zmian ekonomicznych, prawnych, politycznych, demograficznych czy technologicznych. Analiza wewnętrzna koncentruje się na zasobach (produkcyjnych, konstrukcyjnych, finansowych, marketingowych, personelu), jak również ich efektywności dla wyznaczenia silnych i słabych stron jednostki⁴.

Analiza SWOT często jest także rozumiana jako specyficzny algorytm procesu analizy strategicznej, w której wyróżnić można trzy etapy: identyfikację i analizę szans i zagrożeń; identyfikację i analizę mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa; określanie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa i kierunków rozwoju⁵. W tym kontekście analiza SWOT wpisuje się w kompleksową koncepcję procesu zarządzania marketingowego, której etapy zilustrowano na rysunku 1.



Rys. 1. Proces zarządzania strategicznego

Źródło: B. Pilarczyk, M. Sławińska, H. Mruk, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, PWE, Warszawa 2001, s. 101.

Zarządzanie marketingowe w znacznej mierze zdeterminowane jest pozycją strategiczną firmy na rynku, wyznaczoną przez układ otoczenia marketingowego

⁴ R. Kleczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie...*, s. 64–65, 161–162.

⁵ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna...*, s. 207–219.

i potencjału wewnętrznego. W procesie tym należy uwzględnić konieczność stałego monitorowania warunków zewnętrznych i wewnętrznych, gdyż ich zmiany oddziałują na pozycję firmy. Przedsiębiorstwa dokonują przy tym zróżnicowanych wyborów realizacji strategii marketingowej. Część prowadzi strategię pasywne, dostosowane do istniejących okoliczności. Część zaś dokonuje wyboru strategii proaktywnych, starając się zmienić mikrootoczenie i potencjał wewnętrzny. Działania takie mają na celu poprawę pozycji strategicznej podmiotu i zapewnić jego rozwój⁶.

Przedstawione wyniki badań stanowią syntetyczne rezultaty oceny strategicznej dokonywanej przez podmioty handlowe na Podkarpaciu. Analiza SWOT jest przesłanką dalszych wyborów strategicznych przez nie podejmowanych.

Analiza wewnętrznych uwarunkowań prowadzonej działalności

Posiadane zasoby warunkują zakres funkcjonowania i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw. Właściwa ich kompozycja umożliwia uatrakcyjnienie oferty dla klienta, zwiększenie siły przetargowej wobec dostawców, uniezależnienie od wewnętrznych jednostek i źródeł finansowania i wreszcie osiąganie korzystnych wyników ekonomicznych oraz trwały rozwój firmy. Z drugiej strony stanowią one o kosztowej stronie działalności, a ich zbytne rozproszenie może zmniejszać efektywność podmiotu. Stąd niezbędna jest racjonalizacja gospodarowania zasobami, której podstawą jest rzetelna analiza mocnych i słabych stron jednostki. Może ona stanowić przesłankę do koncentracji na kluczowych zasobach oraz ograniczeniach i eksternalizacji zasobów o marginesowym znaczeniu. W efekcie może przyczynić się do wzrostu efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W tabeli 1 i na rysunku 2 zestawiono średnie oceny dotyczące czynników stanowiących uwarunkowania wewnętrzne prowadzenia działalności handlowej badanych podmiotów. Zweryfikowano elementy takie jak lokalizacja, czynnik ludzki, asortyment, ceny, wyposażenie techniczne i zasobność finansowa.

Należy zwrócić uwagę na to, że zarówno w 2006, jak i 2010 r. w ocenach skumulowanych prawie wszystkie czynniki wewnętrzne otrzymały wartość dodatnią. Jedynie usługi dodatkowe uznano za słabość o średnim znaczeniu lub nawet za cechę niemal neutralną. Za najmocniejszą stronę firmy w obu okresach uważano lokalizację, dobraną w taki sposób, by maksymalizować wygodę klientów. Pozytywnie odniesiono się także do asortymentu, w tym jakości oferowanych towarów (pozycja 2) oraz rodzaju asortymentu (pozycja 5). Wysoko notowanym atutem była znajomość lokalnego rynku (pozycja 3) bezpośrednio związana z oceną kadry badanych placówek (pozycja 4). Kolejność tych cech uznawanych za atuty firm handlowych pozostała niezmienną pomiędzy 2006 a 2010 r. Nieco wyższe oceny uzy-

⁶ H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007, s. 31–32.

skwały te czynniki w 2006 r. Wyjątkiem jest tutaj wartość przypisana do zasobów kadrowych przedsiębiorstw, które zyskały na znaczeniu w obliczu zaburzeń rynkowych oraz niezmienną wartość przypisaną znaczeniu czynnika lokalizacyjnego.

Tabela 1

Wewnętrzne uwarunkowania działalności badanych przedsiębiorstw handlu detalicznego woj. podkarpackiego w 2006 i 2010 roku

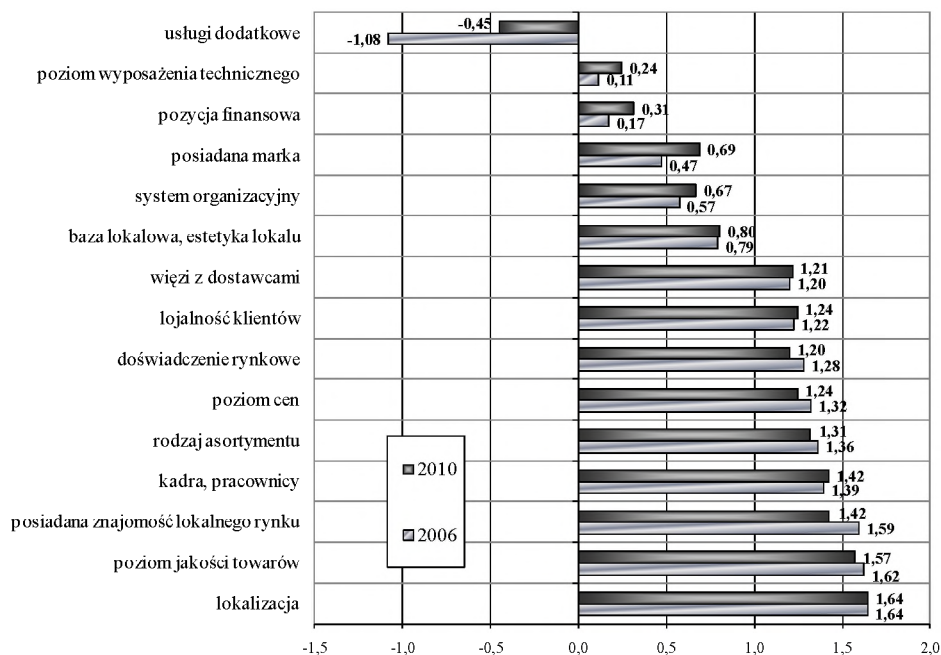
Wyszczególnienie	Mocne i słabe strony na podstawie wyników badań (średnio)									
	ogółem	według miejsca działalności		według liczby osób pracujących			według grupy rentowności przychodów brutto			
		miasto	wieś	do 9	10 do 49	50 i więcej	I	II	III	IV
Mocne i słabe strony (SW) w 2006 r.										
Lokalizacja	1,64	1,57	1,70	1,64	1,52	1,92	1,44	1,59	1,68	1,87
Poziom jakości towarów	1,62	1,67	1,58	1,63	1,65	1,33	1,44	1,63	1,66	1,64
Posiadana znajomość lokalnego rynku	1,59	1,54	1,63	1,57	1,63	2,00	1,51	1,60	1,58	1,64
Kadra, pracownicy	1,39	1,35	1,43	1,39	1,40	1,33	1,23	1,41	1,34	1,62
Rodzaj asortymentu	1,36	1,47	1,26	1,36	1,25	1,75	1,21	1,31	1,42	1,47
Poziom cen	1,32	1,36	1,29	1,32	1,35	1,42	1,26	1,40	1,28	1,22
Doświadczenie rynkowe	1,28	1,38	1,20	1,25	1,42	1,67	0,97	1,24	1,45	1,18
Lojalność klientów	1,22	1,19	1,24	1,26	0,92	1,42	0,95	1,26	1,17	1,44
Więzi z dostawcami	1,20	1,18	1,22	1,19	1,12	1,83	1,13	1,19	1,29	1,02
Baza lokalowa, estetyka lokalu	0,79	0,73	0,83	0,71	1,15	1,33	0,62	0,72	0,94	0,69
System organizacyjny	0,57	0,55	0,58	0,55	0,60	0,92	0,44	0,56	0,54	0,80
Posiadana marka	0,47	0,50	0,45	0,43	0,88	0,00	0,54	0,48	0,52	0,22
Pozycja finansowa	0,17	0,21	0,13	0,05	0,77	0,92	-0,13	0,13	0,30	0,18
Poziom wyposażenia technicznego	0,11	0,09	0,14	0,03	0,62	0,42	0,28	0,12	0,10	0,00
Usługi dodatkowe	-1,08	-1,16	-1,00	-1,11	-0,87	-0,83	-1,00	-0,99	-1,13	-1,29
Mocne i słabe strony (SW) w 2010 r.										
Lokalizacja	1,64	1,39	1,93	1,64	1,56	1,91	1,50	1,60	2,08	1,38
Poziom jakości towarów	1,57	1,56	1,58	1,52	1,71	2,09	1,50	1,71	1,37	1,30
Posiadana znajomość lokalnego rynku	1,42	1,41	1,43	1,44	1,27	1,64	1,58	1,54	1,22	1,20
Kadra, pracownicy	1,42	1,36	1,49	1,39	1,51	1,55	1,67	1,42	1,57	1,20
Rodzaj asortymentu	1,31	1,34	1,29	1,23	1,60	1,91	1,08	1,36	1,31	1,20
Lojalność klientów	1,24	1,09	1,42	1,32	0,89	1,00	1,75	1,30	1,10	1,08
Poziom cen	1,24	1,14	1,36	1,19	1,44	1,45	1,33	1,27	1,16	1,20
Więzi z dostawcami	1,21	1,18	1,26	1,17	1,29	1,91	1,67	1,19	1,25	1,14
Doświadczenie rynkowe	1,20	1,37	1,00	1,12	1,36	2,09	1,08	1,25	0,96	1,30

Baza lokalowa, estetyka lokalu	0,80	0,72	0,90	0,68	1,27	1,45	1,08	0,88	0,73	0,54
Posiadana marka	0,69	0,74	0,63	0,56	1,22	1,18	0,33	0,78	0,39	0,76
System organizacyjny	0,67	0,68	0,65	0,62	0,76	1,27	1,00	0,65	0,67	0,64
Pozycja finansowa	0,31	0,34	0,28	0,16	0,84	1,36	-0,08	0,34	-0,02	0,66
Poziom wyposażenia technicznego	0,24	0,13	0,37	0,15	0,47	1,18	0,08	0,19	0,39	0,30
Usługi dodatkowe	-0,45	-0,34	-0,58	-0,54	-0,33	0,82	-0,83	-0,30	-0,88	-0,44

Według skali od -3 do +3, gdzie:

- 3 słaba strona o bardzo dużym znaczeniu
- 2 słaba strona o dużym znaczeniu
- 1 słaba strona o średnim znaczeniu
- 0 cecha neutralna
- 1 mocna strona o średnim znaczeniu
- 2 mocna strona o dużym znaczeniu
- 3 mocna strona o bardzo dużym znaczeniu

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.



Rys. 2. Mocne i słabe strony przedsiębiorstw handlowych w układzie dynamicznym w 2006 i 2010 roku

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Za własne atuty uznano również poziom cen, doświadczenie rynkowe oraz stałe więzi z klientami (na bazie uzyskanej lojalności) oraz dostawcami (co osiągnięto wieloletnią współpracą). W grupie tych czynników na przestrzeni analizowanych

lat wyraźnie zyskały na znaczeniu czynniki relacyjne. Lojalność klientów została w 2010 r. pozycjonowana na 6. miejscu wobec pozycji 8. w 2006 r. Więzy z dostawcami przesunęły się w rankingu z miejsca 9. na 8. Natomiast na dalsze pozycje przesunęły się oceny poziomu cen i doświadczenia rynkowego. Również średnia waga więzi z dostawcami i klientami była wyższa w 2010 r., zaś niższa w odniesieniu do poziomu cen i doświadczenia rynkowego. Wobec niestabilności rynkowej dotychczasowe wzorce zachowań handlowych w coraz mniejszym stopniu mogą być powielane dla zachowania przewagi konkurencyjnej. Na znaczeniu zyskują zaś stałe relacje i kontakty, zastępując konkurencję cenową.

Obniżające się wartości wskazujące na wyższy stopień neutralności odnotowano w przypadku estetyki lokalu, systemu organizacyjnego, posiadanej marki oraz zasobów finansowych i technicznych. W 2010 r. wyższą pozycję w rankingu zajął czynnik posiadanej marki, zaś niższą system organizacyjny. Wszystkie te elementy oferty uzyskały jednak wyższą przeciętną ocenę znaczenia w 2010 r., co wskazuje na coraz szerszy zakres czynników wykorzystywanych w grze konkurencyjnej firm handlowych.

W ramach analizowanych kryteriów klasyfikacyjnych przedsiębiorstw uwagę przyciąga nieco inny rozkład wyrażanych ocen niż dla podmiotów ogółem. Podczas gdy wśród firm wiejskich najmocniejszą stroną stanowiła lokalizacja, firmy z miast jako główny atut uznawały poziom jakości towarów. Plasowane dość wysoko w mieście doświadczenie rynkowe (5. pozycja w 2006 i 4. w 2010 r.), na wsi zajmowało dopiero 9. pozycję. Firmy działające na obszarach wiejskich w większym stopniu doceniały znaczenie kadry pracowniczej, a w obu grupach przedsiębiorstw ranga i wartość tego elementu oferty zwiększyła się w analizowanym okresie. Po między 2006 a 2010 r. wzrosło zróżnicowanie oceny uwarunkowań wewnętrznych dokonywanej przez firmy wiejskie i miejskie (współczynnik korelacji rang zmniejszył swoją wartość z 0,93 dla 2006 do 0,88 dla 2010 r.). Relatywnie niewielkie były natomiast zmiany w rankingach czynników przedstawianych w dwóch okresach przez firmy funkcjonujące w miastach (zgodność rankingów w 2006 i 2010 r. mierzona współczynnikiem korelacji rang wyniosła 0,95), jak i zlokalizowane na obszarach wiejskich (odpowiednia korelacja rang: 0,98).

Zarówno w 2006, jak i w 2010 r. wraz ze wzrostem liczby pracujących zauważono wzrost średnich ocen podkreślających istotność doświadczenia rynkowego, poziomu cen, estetyki lokalu, systemu organizacyjnego, pozycji finansowej, a także przełamywanie słabości, jaką był względnie niski poziom świadczonych usług dodatkowych. Różnice pomiędzy najmniejszymi a największymi podmiotami w zakresie tych czynników pogłębiły się w czasie.

W 2006 r. zauważono związek w przypadku rosnącej rentowności i rosnącej oceny istotności składowych działalności handlowej, takich jak lokalizacja i rodzaj

asortymentu oraz odwrotną tendencję w przypadku poziomu wyposażenia. Na podstawie wyników badań z 2010 r. wraz z przechodzeniem do kolejnej grupy rentowności przychodów można natomiast zaobserwować spadek znaczenia takich elementów, jak znajomość lokalnego rynku, lojalność klientów oraz baza lokalowa. Niezgodna ze wskazaniami teoretycznymi relacja pomiędzy lojalnością a zyskowością może jednak wynikać z długookresowego oddziaływania procesu budowania trwałych więzi z klientem na efekty działalności firmy. Może także oznaczać błędne rozpoznanie własnego potencjału relacyjnego przez firmy o najmniej korzystnych wynikach.

Zaobserwowane zmiany w ocenie wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania firm handlowych podkreślają coraz większe znaczenie czynników relacyjnych, budowania trwałych więzi z dostawcami i klientami, postrzegania marki oraz oparcia działalności na zasobach kadrowych. Konkurencja przesuwą się w stronę czynników jakościowych z uwzględnieniem coraz szerszego zakresu elementów oferty handlowej. Dotychczasowe doświadczenia i znajomość rynku, wypróbowane reguły działań czy ceny przestają być czynnikiem postrzeganym jako źródło sukcesu. Należy jednak podkreślić, że zmiany te nie dokonują się w sposób szokowy, a raczej wynikają ze stopniowej ewolucji zachowań rynkowych. Korelacja rang czynników stanowiących wewnętrzne uwarunkowania działalności firm handlowych na Podkarpaciu w 2006 i 2010 r. pozostaje bardzo wysoka (0,98). Większe różnice niż w porównaniach czasowych zaobserwować można pomiędzy różnymi grupami przedsiębiorstw.

Analiza zewnętrznych uwarunkowań prowadzonej działalności

Przedsiębiorstwo handlowe dla sprawnej realizacji działalności musi nieustannie dokonywać obserwacji dynamicznie zmieniającego się bliższego i dalszego otoczenia, rozpoznawać pojawiające się trendy i poszukiwać nowych szans rozwoju. Pojawiające się zmiany są zjawiskiem nieodłącznym względem gospodarki rynkowej i wymagają elastyczności i innowacyjności organizacji. Jedynie podmioty dostosowujące się do nowych tendencji, potrafiące umiejętnie je wykorzystać dla dalszego rozwoju lub zabezpieczyć się przed wylaniającymi się zagrożeniami mają szansę przetrwać na konkurencyjnym rynku. Podstawą działań o charakterze strategicznym, taktycznym i operacyjnym musi więc być ocena zewnętrznych realiów.

W przypadku oceny czynników zewnętrznych warunkujących działalność handlową firm w województwie podkarpackim zwrócono uwagę m.in. na uwarunkowania prawne, oddziaływanie władz centralnych i samorządowych, ogólną sytuację gospodarczą i współczesne tendencje rozwojowe, stan infrastruktury czy elementy związane ze stroną popytową, takie jak poziom zamożności klientów, preferencje nabywcze oraz zmiany struktury demograficznej (tab. 2).

Tabela 2

Uwarunkowania zewnętrzne działalności badanych przedsiębiorstw handlu detalicznego
woj. podkarpackiego w 2006 i 2010 roku

Wyszczególnienie	Szanse i zagrożenia na podstawie wyników badań (średnio)									
	ogółem	według miejsca działalności		według liczby osób pracujących			według grupy rentowności przychodów brutto			
		miasto	wieś	do 9	10 do 49	50 i więcej	I	II	III	IV
Szanse i zagrożenia (OT) w 2006 r.										
Dostęp do towarów	1,78	1,77	1,78	1,78	1,75	2,00	1,90	1,84	1,68	1,76
Poziom dostępności finansów z zewnątrz	0,89	0,85	0,94	0,90	0,81	1,17	0,72	0,96	0,93	0,69
Integracja z Unią Europejską	0,43	0,35	0,50	0,35	0,90	0,75	0,31	0,44	0,42	0,51
Poziom zamożności nabywców	0,36	0,46	0,28	0,33	0,62	0,25	0,28	0,44	0,46	-0,18
Poziom inwestycji w infrastrukturę	0,03	-0,01	0,06	0,01	0,23	-0,08	0,03	0,01	0,14	-0,24
Zmiany struktury demograficznej	-0,29	-0,10	-0,46	-0,32	-0,12	-0,25	-0,18	-0,34	-0,32	-0,11
Zmiany preferencji nabywczych klientów	-0,35	-0,37	-0,34	-0,41	-0,15	0,33	-0,05	-0,30	-0,56	-0,13
Zmiany prawne	-0,47	-0,63	-0,33	-0,38	-0,85	-1,25	-0,62	-0,35	-0,60	-0,38
Działalność władz i administracji	-0,51	-0,66	-0,37	-0,48	-0,62	-0,67	-0,72	-0,47	-0,50	-0,51
Procesy koncentracji w handlu	-0,58	-0,57	-0,60	-0,62	-0,40	-0,33	-0,46	-0,43	-0,71	-0,89
Sytuacja gospodarcza kraju	-0,64	-0,62	-0,66	-0,65	-0,58	-0,58	-0,90	-0,40	-0,89	-0,56
Postępująca globalizacja	-0,68	-0,72	-0,65	-0,63	-0,98	-0,83	-0,97	-0,67	-0,68	-0,51
Rozwiązania podatkowe	-0,85	-1,04	-0,68	-0,84	-0,75	-1,67	-0,97	-0,77	-0,95	-0,76
Poziom konkurencji rynkowej	-1,51	-1,52	-1,50	-1,52	-1,44	-1,67	-1,36	-1,71	-1,40	-1,22
Poziom bezrobocia w kraju	-1,90	-1,76	-2,02	-1,97	-1,46	-1,75	-1,95	-1,72	-2,12	-1,82
Szanse i zagrożenia (OT) w 2010 r.										
Dostęp do towarów	1,37	1,34	1,42	1,41	1,16	1,55	1,58	1,48	1,02	1,32
Poziom dostępności finansów z zewnątrz	0,80	0,76	0,84	0,89	0,13	1,45	1,33	0,98	0,43	0,40
Integracja z Unią Europejską	0,64	0,55	0,74	0,65	0,56	0,82	0,92	0,69	0,61	0,44
Poziom zamożności nabywców	0,25	0,29	0,21	0,29	0,07	0,27	0,58	0,23	0,45	0,04
Poziom inwestycji w infrastrukturę	0,12	-0,04	0,31	0,12	0,04	0,45	0,25	0,21	0,12	-0,20
Zmiany struktury demograficznej	-0,25	-0,13	-0,40	-0,39	0,44	-0,36	-0,17	-0,23	-0,25	-0,34
Zmiany prawne	-0,34	-0,13	-0,59	-0,39	-0,13	-0,18	-0,25	-0,33	-0,35	-0,40
Zmiany preferencji nabywczych klientów	-0,36	-0,22	-0,52	-0,45	0,13	-0,36	-1,08	-0,31	-0,39	-0,30

Działalność władz i administracji	-0,41	-0,45	-0,36	-0,46	-0,20	-0,18	-0,58	-0,33	-0,43	-0,62
Postępująca globalizacja	-0,44	-0,24	-0,67	-0,59	0,24	-0,18	-0,25	-0,32	-0,90	-0,46
Sytuacja gospodarcza kraju	-0,54	-0,51	-0,57	-0,56	-0,42	-0,55	-1,08	-0,57	-0,69	-0,16
Procesy koncentracji w handlu	-0,54	-0,52	-0,57	-0,66	0,24	-1,36	-0,92	-0,48	-0,61	-0,60
Rozwiązania podatkowe	-0,58	-0,55	-0,61	-0,62	-0,11	-1,55	-0,67	-0,53	-0,78	-0,52
Poziom konkurencji rynkowej	-1,13	-1,14	-1,11	-1,25	-0,60	-0,82	-1,67	-1,13	-1,20	-0,92
Poziom bezrobocia w kraju	-1,48	-1,44	-1,52	-1,51	-1,29	-1,55	-1,50	-1,43	-1,84	-1,26

Według skali od -3 do +3, gdzie:

-3 zagrożenie o bardzo dużym znaczeniu

-2 zagrożenie o dużym znaczeniu

-1 zagrożenie o średnim znaczeniu

0 cecha neutralna

1 szansa o średnim znaczeniu

2 szansa o dużym znaczeniu

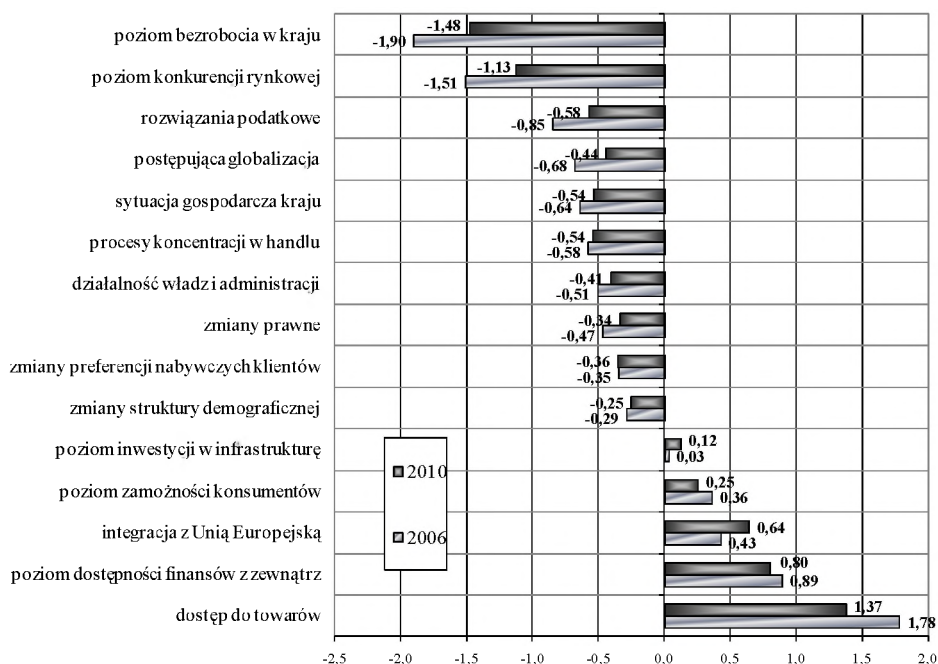
3 szansa o bardzo dużym znaczeniu

Źródło: obliczenia na podstawie wyników badań własnych.

Sukces działalności handlowej z wykorzystaniem mocnych stron może być wspierany pojawiającymi się w otoczeniu szansami, do których respondenci zaliczyli: szeroki dostęp do towarów, poziom dostępności finansów z zewnątrz, integrację z UE, poziom zamożności konsumentów, a także (choć o niewielkiej randze) inwestycje w infrastrukturę (rys. 3). Największą szansą rozwojową wskazywaną przez handlowców z województwa podkarpackiego zarówno w 2010, jak i 2006 r. była wzrastająca dostępność towarów oraz zewnętrznych źródeł finansowania, choć na przestrzeni lat zmniejszyła się waga tych czynników. Podobnie waga czynnika poziomu zamożności konsumentów jako szansy rozwojowej uległa zmniejszeniu. Coraz korzystniej oceniano natomiast perspektywy wynikające z integracji unijnej oraz rozwój infrastruktury. Wzrost znaczenia tych czynników w analizowanym okresie może wynikać z pozytywnych doświadczeń w zakresie wykorzystania środków UE.

Najistotniejsze zagrożenia dla działalności handlowej dostrzegano w wysokim poziomie bezrobocia, zmniejszającym siłę nabywczą klientów oraz narastającej konkurencji. Niezadowolenie budziły przepisy podatkowe, w tym także nadmierne kontrole. Badani przedsiębiorcy nie czuli wsparcia ze strony władz centralnych ani samorządowych. Przeciwnie, wskazywali niestabilne przepisy prawa oraz ich nieodpasowanie do specyfiki branży. Jako zagrożenie odczuwano także decyzje władz lokalnych oraz administracji. W stosunku do 2006 r. waga nadawana poszczególnym zagrożeniom uległa jednak wyraźnemu zmniejszeniu. Wobec wzrastającej stabilności instytucjonalnej rozwiązania podatkowe, prawne czy działania władz

przestawały być postrzegane jako szczególnie istotny czynnik zakłócający sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw, choć nadal wskazywane były w obszarze zagrożeń.



Rys. 3. Szanse i zagrożenia przedsiębiorstw handlowych funkcjonujących w woj. podkarpackim w 2006 i 2010 roku

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

Negatywny wpływ przypisywano również megatrendom rozwojowym. Postępująca globalizacja ułatwiająca internacjonalizację oraz koncentracja w handlu, przyjmowane były jako elementy wzmacniające poziom rywalizacji rynkowej (zagrożenie o dużym znaczeniu). Należy przy tym podkreślić, że przedsiębiorcy wykazywali coraz bardziej racjonalne postawy, zwracając uwagę na trendy branżowe i sytuację gospodarczą kraju oraz ukierunkowując swoje działania na potrzeby klienta. Przekształcające się preferencje nabywcze uważano za zagrożenie i był to jedyny czynnik po stronie zagrożeń, który w analizowanym okresie zwiększył skalę natężenia. Szybkie zmiany zachowań konsumentów wymagają elastycznej reakcji, a niezauważone mogą przyczynić się do pogorszenia pozycji konkurencyjnej firmy. Podobnie jak w odniesieniu do uwarunkowań wewnętrznych, zmiany rankingu czynników w analizowanym okresie były jednak nieznaczne (korelacja rang wyniosła: 0,98).

W grupie firm funkcjonujących na wsi i w mieście ranking najważniejszych szans był podobny. Zauważono różnicę oceny szans w odniesieniu do poziomu zamożności klientów (uboższych na wsi) oraz poglądów dotyczących integracji europejskiej, która stanowiła istotniejszy czynnik dla przedsiębiorców wiejskich. Większą aprobatę względem integracji wśród przedsiębiorców ze wsi tłumaczyć można możliwościami pozyskania zasobów i poprawą jakości życia na wsi na skutek inwestycji finansowanych ze środków unijnych. Potencjalną szansą okazały się także możliwości uzyskania pracy za granicą przez członków rodzin wiejskich i podniesienie ich realnej siły nabywczej. W 2010 r. ocena poziomu zamożności klientów jako szansy rozwojowej na wsi była niższa niż możliwości wynikające z inwestycji w infrastrukturę. Poziom tych inwestycji był zaś negatywnie postrzegany w miastach.

Największym zagrożeniem w obu grupach firm okazał się czynnik popytowy, a mianowicie poziom bezrobocia w kraju, przekładający się na trudną sytuację gospodarstw domowych i zmniejszenie realizowanych przez nie zakupów. Zagrożenie to było szczególnie mocno akcentowane przez firmy na wsi. Kolejny zaś czynnik po stronie zagrożeń – konkurencja – miał wyższą wagę w firmach miejskich.

Porównując oceny uwarunkowań zewnętrznych dokonywane w firmach różnej wielkości, warto zwrócić uwagę na fakt, że zmian preferencji klientów szczególnie obawiają się właściciele małych sklepów. Preferencje klientów zmierzają raczej w kierunku możliwości realizacji zakupów w sklepach większych, oferujących wygodę handlu „pod jednym dachem”. Sklepy o małym metrażu nie spełniają ponadto kryterium stwarzania warunków spędzania w nich wolnego czasu na rodzinnych zakupach popularnego wśród nabywców. W 2010 r. jednak i firmy o liczbie pracujących powyżej 50 osób zmiany preferencji uznawały za zagrożenie, choć o mniejszym natężeniu niż w grupie firm mikro.

W obu analizowanych okresach najmniej korzystnie poziom zamożności klientów ocenili przedstawiciele firm o najwyższej zyskowności. W tej samej grupie jeszcze bardziej surowo oceniono poziom inwestycji w infrastrukturę, którą uznano za destymulantę dalszego rozwoju. Ocena tych czynników uległa jednak poprawie między 2006 a 2010 r. Ponadto w grupie tej dostrzegano najmniejsze szanse w możliwościach pozyskiwania środków finansowych z zewnątrz. Firmy najbardziej efektywne w najmniejszym stopniu obawiały się konkurencji rynkowej, a znaczenie tego czynnika dodatkowo zmniejszyło się pomiędzy 2006 a 2010 r. Wobec szerszych możliwości finansowych w najmniejszym i malejącym w czasie stopniu obawiały się także zmian podatkowych.

Podkreślić należy dość krytyczne nastawienie podkarpackich przedsiębiorstw handlowych do uwarunkowań zewnętrznych funkcjonowania firmy. W ich ocenie zdecydowanie przeważają zagrożenia. Jednocześnie zmiany w czasie są tutaj nie-

wielkie, choć wskazują na zmniejszenie intensywności postrzeganych zagrożeń. Znacznie większe różnice w ocenie uwarunkowań zewnętrznych dostrzeżono pomiędzy grupami firm o odmiennych charakterystykach lokalizacyjnych, wielkościowych i efektywnościowych niż w porównaniach dynamicznych.

Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań pozwalają wskazać, że przedsiębiorcy handlu detalicznego żywnością funkcjonujący w województwie podkarpackim zarówno w 2006, jak i 2010 r. za największe atuty swoich firm uznawali lokalizację oraz jakość oferowanych towarów. Jako słabą stronę wskazywano jedynie usługi dodatkowe, których większość podmiotów nie miała w ofercie. W analizowanym okresie rozszerzył się zakres elementów postrzeganych jako istotne atuty w kształtowaniu oferty handlowej. Na znaczeniu zyskiwały aspekty relacyjne i długookresowe więzi z klientami, dostawcami oraz personelem.

Wśród szans najistotniejszy okazał się dostęp do towarów i zewnętrznego finansowania. Natomiast główne zagrożenia postrzegane przez analizowane podmioty to bezrobocie i konkurencja rynkowa. W ujęciu dynamicznym waga zewnętrznych ograniczeń ulegała jednak zmniejszeniu.

Zmiany te, pomimo okresu kryzysowego w gospodarce światowej obserwowanego pomiędzy kolejnymi edycjami badania, nie miały jednak charakteru szokowego. Większe różnice obserwowano w przekroju grup przedsiębiorstw wyodrębnionych pod względem ich lokalizacji, wielkości i rentowności przychodów.

STRATEGIC CONDITIONS FOR ACTIVITY OF FOOD RETAILERS IN PODKARPACIE REGION – A DYNAMIC APPROACH

Summary

The results of research on evaluation of strategic conditions for activity of retailing enterprises from podkarpackie voivodeship are presented in the paper. Internal and external factors that determine competitive advantage of the companies are taken into consideration. The results of analysis are the base to indicate "location" and "quality of commodities" as the main strengths of the enterprises. Within the external factors "access to commodities" and "access to financial sources" are the most important opportunities, while "unemployment" and "competition" are the main threats. The dynamic comparisons allowed concluding that the difference between importance of the specified factors in time is smaller than the difference between specified groups of the enterprises concerning their location, size and efficiency.