Urszula Kłosiewicz-Górecka

Strategie przedsiębiorstw handlowych w okresie chwiejnego ożywienia gospodarczego

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 561-571

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.

MUZEUM HISTORII POLSKI

ZESZYTY NAUKOWE UNIWERSYTETU SZCZECIŃSKIEGO

NR 661 EKONOMICZNE PROBLEMY USŁUG NR 73 2011

dr URSZULA KŁOSIEWICZ-GÓRECKA prof. nadz. IBRKK
Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur w Warszawie

STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW HANDLOWYCH W OKRESIE CHWIEJNEGO OŻYWIENIA GOSPODARCZEGO

Streszczenie

Problemem przedsiębiorstw funkcjonujących w sferze handlu jest silna konkurencja w warunkach zagęszczania się przestrzeni rynkowej, nasilająca się przewaga podaży nad popytem na poszczególnych rynkach towarów i usług, szybkie zmiany w preferencjach konsumentów, coraz częstsze pojawianie się nowych firm szybko zdobywających kluczowe pozycje na rynku i konieczność szybkiej reakcji na zachodzące zmiany w otoczeniu. Powtarzające się cykliczne okresy dobrej i złej koniunktury zwiększają niepewność i ryzyko – które wprawdzie jest nierozerwalnie związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, ale wobec nieprzewidywalnej przyszłości i czynników, jakie ją kształtują – utrudniające zarządzanie firmą handlową. W tej sytuacji rośnie znaczenie umiejętności ograniczania ryzyka przy zastosowaniu odpowiednich strategii. Celem niniejszego artykułu jest nie tyle opis wykorzystywanych strategii, ile przedstawienie postaw małych firm handlowych oraz sieci wobec zarządzania firmą w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia i narastającej niepewności.

Postawy wobec zarządzania firmą w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia

Przygotowanie strategii, szczególnie długookresowej, wymaga zgromadzenia przez firmę wielu informacji dotyczących czynników kształtujących otoczenie przedsiębiorstwa w przyszłości, w tym obejmujących postępowanie konsumentów i konkurentów, ale także znajomości atutów i słabości własnej firmy. Z badań Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw handlowych wynika, że zakres i jakość zdobytych informacji rynkowych przez sieci handlowe i małe niezależne firmy różnią się zasadniczo. Małe firmy handlowe są zdecydowanie niedoinformowane zarówno o aktualnej sytuacji na rynku, jak i kształtowaniu się popytu na towary i usługi w okresach przyszłych. W porównaniu z firmami dużymi wyrażają na ogół mniej optymistyczny pogląd dotyczący kształtowania się koniunktury gospodarczej, wysokości popytu czy natę-

żenia konkurencji w krótkookresowej i długookresowej perspektywie. Potwierdzają to opinie przedstawicieli sieci handlowych i niezależnego handlu dotyczące kształtowania się rynku w 2011 i 2012 r.[1] Reprezentujący firmy sieciowe wyrażają na ogół pogląd, że w 2011 r.:

- wystąpi wzrost sprzedaży, nawet o 8–10%, choć dostrzegają, że czynnikiem hamującym popyt na towary i usługi może być wzrost bezrobocia na rynku pracy i słaby wzrost płac;
- można spodziewać się wzrostu inwestycji handlowych, pozwalających poprawić swój udział w rynku.

Natomiast przedstawiciele małych firm handlowych uważają, że koniunktura gospodarcza w 2011 r. będzie niekorzystna dla niezależnego handlu. Przewidują upadek wielu małych firm detalicznych i hurtowych, które – ich zdaniem – nie poradzą sobie z konkurencją ze strony sieci handlowych uzyskujących korzyści skali. Praktyka w sferze handlu potwierdza, że efekt skali jest jednym z głównych czynników poprawiających zarówno wskaźniki finansowe, jak i operacyjne.

Odmienne stanowiska dwóch grup przedsiębiorstw handlowych w sprawie kształtowania się rynku w przyszłości znajdują potwierdzenie w postawach wobec prowadzenia biznesu oraz formułowaniu kierunków rozwoju firm (strategie rozwoju firm). Do najczęściej wyrażanych przez przedsiębiorstwa postaw wobec prowadzenia biznesu w okresie spadku koniunktury należały[2]:

1. Państwo oraz inne instytucje publiczne powinny bardziej wspierać przedsiębiorstwa w czasach kryzysu – firmy średnie i duże podawały 3,6 punktów w skali 5-stopniowej, gdzie 1 oznaczało „zdecydowanie się nie zgadzam"; a w przypadku małych firm wskaźnik ten wynosił 3,7.
2. Patrzę z optymizmem w przyszłość i wierzę, że niedługo sytuacja kryzysowa się skończy – ze wskaźnikami odpowiednio: 3,5; 3,7.
3. To jak moja firma funkcjonuje w czasach kryzysu, zależy wyłącznie od działań podejmowanych wewnątrz firmy – 3,2 i 3,4.
4. Kryzys można wykorzystać jako dobrą okazję do poszukiwań nowych szans rozwoju – 3,5 i 3,3.
5. Spisanie celów i założeń funkcjonowania firmy utrudniałoby efektywne zarządzanie nią w czasach kryzysu – 2,7 i 2,8.
6. W czasach kryzysu firma powinna się nastawić na przetrwanie i nie wprowadzać żadnych inwestycji – 2,6 i 3,0.

[1] *Pewniki i niewiadome. Prognozy na 2011 rok*, „Detal Dzisiaj" 2011, nr 1, s. 12–13.

[2] W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaut, D. Szubert, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 163.

7. Jestem tak skoncentrowany/a na obecnej sytuacji firmy, że nie mam nawet czasu myśleć o jej dalszym rozwoju – 2,6 i 2,8.

Małe niezależne firmy handlowe postulują większe zaangażowanie się państwa we wspieranie przedsiębiorstw w okresie kryzysu i słabej koniunktury gospodarczej. Postawa taka wynika po części z braku satysfakcji z działania instytucji wspierających rozwój małych firm, ale jest też wynikiem braku świadomości istnienia i możliwości korzystania z takiego wsparcia. Warto przy tym podkreślić, że większość badanych małych firm wysoko ocenia skuteczność własnych działań. Uważa, że zadowalająca sytuacja firmy w czasie spadku koniunktury jest wyłącznie zasługą działań jej właścicieli lub kierownictwa.

Z badań IBRKK wynika, że relatywnie dużo małych firm stara się przeczekać trudny okres, elastycznie dostosowując się do zmian w otoczeniu. Są to firmy, które na ogół nie działają według wcześniej przygotowanej strategii i nie traktują okresu spadku koniunktury jako wyzwania dla firmy. Większość małych firm działa w myśl strategii definiowanej jako strategia pasywna (przeczekanie trudnego okresu). Jednak jest też grupa małych przedsiębiorstw handlowych funkcjonujących według strategii adaptacyjnej, będącej procesem ciągłego dostosowywania się do zmian na rynku. Jest to reakcja na bieżące problemy firmy, a przede wszystkim poszukiwanie możliwości poprawy pozycji firmy poprzez zastosowanie oryginalnych rozwiązań, w tym opartych na innowacjach organizacyjnych i technologicznych (innowacyjne strategie rozwoju).

Zwolennikami strategii aktywnych, innowacyjnych – w przypadku których skutki podjętych działań są w dużej mierze nieprzewidywalne i gdzie występuje większe ryzyko – są raczej średnie i duże firmy. Podobnie chętniej wprowadzają innowacyjne zmiany przedsiębiorstwa o szerokim profilu działania niż wyspecjalizowane, bardziej regionalnie działające niż funkcjonujące wyłącznie na rynkach lokalnych. Także zwolennikami planowania działań są raczej średniej wielkości firmy i duże sieci handlowe. Przyczyny takiej sytuacji prawdopodobnie wynikają z istotnych różnic w skali działania i rzeczowych oraz finansowych zasobach firmy, a przede wszystkim w ich zasobach intelektualnych (dysponowanie pracownikami o wyższych umiejętnościach i lepiej motywowanych), stanowiących niezwykle korzystne uwarunkowanie dla rozwoju firm średniej wielkości i dużych.

Strategie sieci handlowych

Szanse rozwoju firmy w okresie kryzysu i słabszej koniunktury dostrzegają raczej większe firmy handlowe, w tym szczególnie sieciowe. Postrzegają je jako możliwość:

- rozwinięcia formatów sklepu oferujących produkty tańsze, na które klienci zgłaszają większy popyt w okresie słabej koniunktury,

- wykorzystania technologii informacyjnych dla zwiększenia efektywności działania,
- wzrostu udziału firmy w rynku poprzez fuzje i przejęcia,
- budowy wizerunku firmy poprzez zaangażowanie w różnego typu akcje społeczne, które „ocieplają" obraz firmy.

Przykładem strategii, która sprawdziła się w okresie spadku koniunktury, jest rozwój sklepów dyskontowych. To strategia bazująca na przywództwie cenowym, przy czym w ostatnich 2–3 latach reakcje nabywców zmusiły sieci sklepów dyskontowych do zwracania większej uwagi na relacje ceny i jakości oferowanych produktów. Wyrazem zmian w tym zakresie jest rozszerzenie w ofercie produktów markowych oraz rozwój marek własnych i prace nad poprawą ich wizerunku. Służy to swoistemu tworzeniu bliskości psychologicznej między klientami i siecią (moja sieć). Czynnikiem, który również wpływa na sukces strategii niskich cen, jest przywiązywanie dużej uwagi do procesowego niskokosztowego zarządzania sprzedażą, wspartą globalnymi programami zakupowymi, gwarantującymi zakładany poziom marży przy agresywnej polityce cen. Przykładem firmy stosującej strategię niskiej ceny jest portugalski koncern, właściciel sieci dyskontowej Biedronka, która w okresie spadku koniunktury wyróżnia się intensywnymi inwestycjami w rozwój ilościowy sklepów dyskontowych oraz działania podnoszące ich efektywność.

Stymulatorem zmian w niektórych sieciach handlowych w okresie kryzysu stały się inwestycje w nowoczesne technologie informacyjne. Wprawdzie są one już powszechnie dostępnym i zunifikowanym zasobem i nie przesądzają o konkurencyjności oraz innowacyjności firmy, ale niektóre sieci handlowe poprawiły swoją pozycję rynkową w wyniku dostosowania technologii informacyjnej do konkretnych potrzeb przedsiębiorstwa, a nie z samego faktu ich wykorzystywania. Przykładem systemu informacyjnego „skrojonego na miarę" jest REGO, zastosowany w Grupie Handlowej Emperia i nadzorowany przez firmę zewnętrzną świadczącą usługi z zakresu technologii informacyjnych. Efektem REGO jest założenie dla każdego sklepu należącego do sieci kartoteki kategorii asortymentowych, z pokazaniem ich znaczenia dla wielkości sprzedaży. W ten sposób technologie informacyjne:

- pozwalają elastycznie kształtować asortyment w każdym punkcie sprzedaży, co zapewnia najwyższą możliwą sprzedaż z metra kwadratowego powierzchni handlowej;
- same nie obciążają budżetu firmy.

Pozytywnym zjawiskiem jest, że w okresie słabej koniunktury rośnie świadomość potrzeby szybkiego reagowania, elastyczności i kreatywności we wprowadzaniu zmian w funkcjonowaniu firmy. Według D'Aventi, profesora zarządzania strategicznego w Tuck Business School na Uniwersytecie w Dartmouth, pierwszym

krokiem dla uruchamiania takich działań jest uświadomienie, że przewaga firmy nie jest na zawsze i nie jest do łatwego utrzymania przez długi okres. Takie podejście w biznesie oznacza tzw. świadomościowe budowanie przewagi, czyli otworzenie się firmy na nowe możliwości. Obserwacja firm, które odniosły sukces, wskazuje, że skuteczne okazywało się:

- agresywne inwestowanie,
- wprowadzanie innowacji,
- partnerstwo strategiczne.

Przykładem agresywnego inwestowania, które wzmacnia korzyści i pomnaża przewagę konkurencyjną już istniejącą, jest firma Wal-Mart, która wprowadziła wzorcowy i bardzo skuteczny System Zarządzania Personelem, który doprowadził do wysokiej efektywności działania firmy. Na polskim rynku przykładem intensywnych inwestycji w okresie słabnącej koniunktury i wprowadzania innowacji jest firma „Piotr i Paweł" rozwijająca sieć supermarketów delikatesowych oferujących wyroby, których w innych placówkach handlowych klient nie znajdzie, przy jednoczesnym zachowaniu szerokiej oferty produktów masowych. Działania, które w przypadku sieci „Piotr i Paweł" okazały się skuteczne, są związane z:

- rozwijaniem kategorii produktów, które wpisują się w modę na zdrowy styl życia i certyfikowaną żywność;
- elastycznością w kreowaniu oferty cenowej (rozszerzenie w okresie spadku koniunktury oferty o średni poziom cen);
- szeroką ofertą produktów markowych (wysoka gwarantowana jakość);
- podwyższeniem poziomu jakości obsługi (meble, klimat handlowy) akceptowanej przez wyższe grupy dochodowe gospodarstw domowych; sieć sprzedaje nie tylko towary, lecz także styl życia;
- możliwością zakupów również przez Internet.

Strategią wykorzystywaną przez firmy sieciowe w okresie słabej koniunktury gospodarczej jest partnerstwo strategiczne. Dobry przykład w tym zakresie to umowa połączenia Grupy Dystrybucyjnej Tradis należącej do Emperii z Eurocash, w wyniku czego powstanie największy w Polsce dystrybutor markowych artykułów. Współpraca Grupy Dystrybucyjnej Tradis z Eurocash pozwoli Emperii skoncentrować się na rozwoju biznesu detalicznego oraz wzmocni pozycję negocjacyjną spółek i zagwarantuje lepsze warunki handlowe dla klientów. Można się spodziewać, że duża skala działania umożliwi firmom franchisingowym oraz niezależnym firmom detalicznym bycie bardziej konkurencyjnymi wobec sieci hipermarketów, supermarketów i sklepów dyskontowych. Małe firmy detaliczne mają szansę uzyskać:

- niższy poziom cen dzięki wzmocnieniu pozycji Eurocash wobec producentów i uzyskiwaniu korzyści skali przy zakupach;

- obniżkę kosztów, wynikającą nie tylko z optymalizacji dostaw, lecz także z negocjacji z dostawcami usług okołobiznesowych, takich jak energia, ubezpieczenia, materiały eksploatacyjne, urządzenia sklepowe;
- profesjonalne wspomaganie marketingowe;
- większe możliwości inwestycyjne[3].

W okresie spadku koniunktury procesy fuzji i przejęć napotykają szczególnie sprzyjające warunki rozwoju. Wzrost powierzchni sprzedaży w handlu w korelacji z osłabionym popytem powoduje bowiem spadki wskaźników finansowych sklepów, a koncentracja firm wpływa pozytywnie na strukturę sfery handlu, porządkując ją. Przejmowane jednostki handlowe są weryfikowane pod kątem ich efektywności, a standaryzacja poszczególnych procesów handlowych stanowi szansę na rozwój tych firm.

Strategie małych niezależnych firm handlowych

Wyniki badań nad funkcjonowaniem małych niezależnych firm handlowych wskazują, że małym firmom brak często zarówno świadomości potrzeby, jak i umiejętności opracowywania strategii rozwojowych. Problematyka bieżącej działalności tak silnie wypełnia czas małym firmom handlowym, że nie zostaje go dla przygotowania działań w perspektywie krótkookresowej, a tym bardziej długookresowej. W efekcie funkcjonują one najczęściej bez strategii, próbując elastycznie dostosowywać się do zmian i korzystać z rozwiązań, które sprawdziły się na rynku. Jednak nie zawsze naśladownictwo rozwiązań, szczególnie pochodzących z dużych przedsiębiorstw, sprawdza się w małych firmach.

Praktyka wskazuje, że silna konkurencja w sferze handlu powoduje odchodzenie małych firm od strategii prostego naśladownictwa do działań polegających na aktywnym dostosowywaniu się do nowych warunków. Decyzje adaptacyjne są podejmowane z reguły małymi krokami. Na początku formułuje się cele, których możliwość realizacji jest konfrontowana z pojawiającymi się szansami i zagrożeniami. Adaptacja polega na dostosowaniu się do otoczenia i uruchomieniu działań w samej firmie, które doprowadzają do zmniejszenia kosztów i wyższej efektywności.

Działania dostosowawcze przybierają różne formy. Z czasem okazuje się, że są to strategie:

- wyróżnienia firmy na rynku,
- działania w niszy rynkowej (strategia unikania konkurencji),
- integracji.

W grupie małych firm handlowych na uwagę zasługują firmy rodzinne. Z badań IBRKK wynika, że poprzez wykorzystywanie potencjału rodziny oraz dużą

[3] R. Boruc, *Fuzja na szczycie szansą dla niezależnych detalistów*, „Poradnik Handlowca" 2011, nr 2, s. 20, 22, 24.

elastyczność działań, jakie daje im niewielkie zatrudnienie, mają zdolność szybkich reakcji na wyzwania rynku. Ich siłą jest też determinacja trwania na rynku. Przy ogromnym zaangażowaniu w utrzymanie firmy obiecująca jest dla nich strategia rozwoju przez innowacje, choć z punktu widzenia możliwości inwestycyjnych tych firm nie jest to strategia łatwa. Dla przetrwania przedsiębiorstwa na rynku istotne są również umiejętności i kompetencje pracowników, które pozwalałyby na skuteczne poszukiwanie, tworzenie i wykorzystywanie przewag konkurencyjnych firm rodzinnych. Dotyczy to zarówno drobnych przewag, jak i tych strategicznych[4].

Przejawem podejmowania prób wyróżnienia firmy handlowej na rynku jest specjalizacja asortymentowa. Przykładem takiej strategii jest:

a) sieć Benedicite prowadzona przez tynieckich benedyktynów, która ma w ofercie tradycyjne wyroby o charakterze zdrowotnym i leczniczym, sporządzane na bazie zakonnych receptur o wielowiekowej tradycji;
b) rodzinna firma cukiernicza Hildebrand, która podjęła produkcję luksusowych ręcznie malowanych figurek czekoladowych, nawiązujących do szwajcarskich czy belgijskich mistrzów czekolady; rozwój sklepów specjalizujących się w oferowaniu wyrobów pochodzących z określonych krajów bądź regionów nie tylko w Europie[5];
c) „Fajkowy sklep" z Radzymina z ofertą ok. 600 wyrobów tytoniowych, gdzie marże sięgają od kilku do kilkudziesięciu procent.

W celu zwiększenia swojej konkurencyjności firmy handlowe małej skali powinny lepiej wykorzystywać własne atuty, do których zalicza się m.in. relatywnie dobrą znajomość lokalnego rynku wynikającą z nabytych doświadczeń w trakcie wieloletniego działania w polskich uwarunkowaniach społeczno-gospodarczych, możliwość dostosowania oferty asortymentowej do oczekiwań niewielkiej grupy stałych klientów oraz świadczenie unikatowych usług, a także możliwość daleko idącej specjalizacji oferty. Firmy handlowe małej skali powinny mieć na względzie przede wszystkim zasadę „dobra jakość za rozsądną cenę". Klienci, płacąc wyższą cenę, oczekują „wartości dodatkowej" – dodatkowych korzyści, jak np. lepszej obsługi wzbogaconej o świadczenia serwisowe.

Z badań IBRKK wynika, że coraz częściej wykorzystywaną strategią rozwoju małych firm handlowych staje się integracja. Dla małych firm detalicznych szansą są zarówno procesy integracji zachodzące w sferze detalu, jak i hurtu, gdyż otwierają one drogę dla rozwiązań wzmacniających pozycję małych firm handlowych. Przykładem może być powstanie Polskiej Grupy Drogeryjnej jako efekt fuzji kilku

[4] A. Kujawińska, E. Więcek-Janka, *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku*, red. G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz, Zeszyty Naukowe nr 595, Ekonomiczne Problemy Usług nr 55, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 59–67.

[5] *Smaki Toskanii*, „Supermarket Polska" 2007, nr 1.

spółek dystrybucyjnych w branży kosmetyków, detergentów i artykułów higienicznych. Konsolidacja pozwala na[6]:

- kategoryzację małych firm i dostosowanie ich oferty i działań marketingowych do poszczególnych grup klientów,
- wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań w komunikacji pomiędzy partnerami (e-hurt, telemarketing),
- uzyskiwanie korzyści z efektywnego zaplecza logistycznego i operacyjnego.

W tabeli 1 przedstawiono korzyści wspólnych przedsięwzięć marketingowych zintegrowanych przedsiębiorstw.

Tabela 1

Korzyści wspólnych przedsięwzięć marketingowych zintegrowanych przedsiębiorstw

Korzyści	Opis
Wynikające z dostępu do informacji i profesjonalnych analiz	Dostęp do informacji marketingowej, profesjonalne przygotowanie planów marketingowych stwarzają szanse na wybór skuteczniejszych strategii rozwoju oraz profesjonalne wykorzystywanie narzędzi marketingu
Wynikające z wdrażania nowoczesnej technologii informatycznej	Wykorzystywanie coraz doskonalszego sprzętu i zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów pozwalające na szybkie rozwiązywanie pojawiających się dylematów, a także korzystanie z profesjonalnie przygotowanych analiz i prognoz
Wynikające z profesjonalnego zastosowania narzędzi marketingowych	Pokonana zostaje bariera kosztów, wydajności, wiedzy i technologii związanych z projektowaniem, organizacją i realizacją przedsięwzięć marketingowych
Wynikające z łagodzenia ujemnych stron globalizacji	Przedsiębiorstwa są lepiej przygotowane do działania w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu oraz do ewentualnego wchodzenia na nowe rynki (segmenty rynku, rynki geograficzne)

Źródło: opracowano na podstawie: J. Piwowar, *Wspólne przedsięwzięcia marketingowe przedsiębiorstw polskich i zagranicznych w obszarze Unii Europejskiej*, w: *Polski konsument i przedsiębiorstwo na jednolitym europejskim rynku*, red. J. Karwowski, Uniwersytet Szczeciński, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Szczecin 2005.

Korzystne zmiany wynikające z procesów integracji polegają na:

- wspólnym doskonaleniu logistyki dostaw, czemu służy wykorzystywanie nowoczesnych technologii informacyjnych i łączenie systemów informatycznych przedsiębiorstw dla racjonalizacji gospodarki zapasami i optymalizacji kosztów w poszczególnych firmach oraz w całym łańcuchu dostaw towarów na rynek;
- pełniejszej wymianie informacji rynkowych pomiędzy partnerami, co pozwala na konkurowanie między poszczególnymi kanałami dystrybucji,

[6] *Stworzyć alternatywę dla rynkowych gigantów*, „Poradnik Handlowca" 2011, nr 2, s. 10, 12.

a nie konkurowanie przedsiębiorstw w ramach tego samego kanału dystrybucji;
- rozwijaniu wspólnych działań marketingowych, które pozwalają na wyższą skuteczność działania partnerów biznesowych.

Niezależnie od przyjętych generalnych kierunków rozwoju firmy, funkcjonowanie w warunkach chwiejnej koniunktury i szybkich zmian na rynku wymusza stosowanie przez małe przedsiębiorstwa handlowe wielu różnych instrumentów konkurowania. Coraz więcej uwagi małe niezależne firmy handlowe poświęcają na[7]:

- zacieśnianie kontaktów z klientami, szczególnie lojalnymi, gdyż to oni pozwalają firmie na realizację stałej części obrotów, które w okresie spadku koniunktury zmniejszają się; niektóre firmy decydują się nawet na uruchamianie programów lojalnościowych modyfikowanych stosownie do reakcji klientów;
- elastyczne dostosowywanie oferty nawet do zindywidualizowanych potrzeb klientów (zakup i sprzedaż na indywidualne zamówienie);
- wykorzystanie Internetu jako kanału do kontaktów z klientem, narzędzia reklamy oraz miejsca przekazywania informacji o firmie (dotyczy szczególnie firm działających w niszy, oferujących specjalistyczne produkty);
- próby konkurowania ceną dóbr lub usług poprzez odpowiednią politykę marż;
- kreowanie dobrego wizerunku i renomy firmy; budowanie więzi klienta z marką firmy handlowej związane jest w warunkach turbulentnego otoczenia ze spadkiem lojalności klientów i potrzebą wykreowania takiego wizerunku przedsiębiorstwa, który będzie się dobrze wpasowywał w potrzeby związane z elementami realizowanego stylu życia konsumentów.

Czynniki, które właściciele małych firm detalicznych powinni brać pod uwagę przy kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa są na tyle zróżnicowane, że ich wykorzystanie daje firmom spore możliwości wyróżnienia się spośród konkurentów. Budowie oryginalnych strategii funkcjonowania małych firm detalicznych mogą sprzyjać:

- zmiany w cenionych przez konsumentów wartościach i zachowaniach.
- zmiany w postępowaniu klientów przy zakupie towarów i usług (tab. 2).

---

[7] K. Mazurek-Łopacińska, *Kierunki działań marketingowych przedsiębiorstw w obliczu kryzysu*, w: *Wyzwania zarządcze w zmieniającym się otoczeniu. Księga jubileuszowa z okazji 80. rocznicy urodzin prof. zw. dr. hab. Mariana Strużyckiego*, red. A. Skowronek-Mielczarek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 236–237; M. Zastempowski, *Instrumenty konkurowania stosowane przez MSP w dobie kryzysu finansowego*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania podmiotów na konkurencyjnym rynku...*, s. 145–152.

Tabela 2

Zmiany w postępowaniu klientów przy zakupie towarów i usług

Tradycyjne podejście konsumenta do zakupów	Nowoczesne podejście konsumenta do zakupów
Docenianie wartości pieniądza Docenianie jakości towarów i usług Oczekiwanie szerokiego wyboru towarów i usług Wygoda Korzystna relacja wartości do ceny towaru	Docenianie zabawy Autentyczność Nastawienie na poznawanie, naukę Wzrost znaczenia czasu Docenianie jakości, w tym gotowość zapłacenia większych kwot za nowe luksusowe mar-ki, gdy wartość produktu jest łatwo rozróżniana Docenianie „spokoju ducha"

Źródło: opracowane na podstawie D. Fratila, *Tradycyjne czy nowoczesne kanały dystrybucji – która forma zapewnia przewagę konkurencyjną*, w: *What's going on in retailing?*, Materiały z VI Kongresu, Warszawa 8–9.06.2010.

Cechy polskiego konsumenta, które małe firmy handlowe powinny brać pod uwagę przy formułowaniu koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa to[8]:

- uznanie rodziny za najwyższą wartość;
- rosnąca liczba osób starszych oraz malejąca – ludzi młodych;
- cena – kluczowym czynnikiem wyboru podczas zakupów, ale równocześnie gotowość zapłacenia wyższej ceny za artykuły luksusowe, markowe, gdy wartość produktu jest łatwo rozróżniana;
- przywiązywanie coraz większej uwagi do jakości i bezpieczeństwa produktów;
- rosnące zainteresowanie polskimi produktami żywnościowymi;
- rosnąca dbałość o kondycję i zdrowy tryb życia;
- stosunkowo duża wrażliwość na działania promocyjne, w tym o charakterze ekonomicznym;
- stosunkowo duże zainteresowanie nowościami.

Podsumowanie

Duża zmienność otoczenia wywołuje konieczność podejmowania przez przedsiębiorstwa coraz szybszych działań, które są obarczone coraz większym ryzykiem. Jest to wynik dynamicznego rozwoju oferty towarów i usług oraz rosnącej nadwyżki podaży nad popytem, nasilania się procesów globalizacji i konkurencji, zmian demograficznych, dywersyfikacji konsumentów i wielu jeszcze innych czynników. Wzrasta znaczenie – jak nigdy dotąd – dobrych pomysłów, inicjatyw i zdolności

[8] Opracowano na podstawie: D. Fratila, *Tradycyjne czy nowoczesne kanały dystrybucji – która forma zapewnia przewagę konkurencyjną*, w: *What's going on in retailing?*, Materiały z VI Kongresu, Warszawa, 8–9.06.2010.

przedsiębiorstwa do budowania dobrych relacji z partnerami biznesowymi i szybkiej adaptacji do zmian rynkowych oraz wprowadzania innowacji. Jest to dość istotna zmiana w stosunku do sytuacji sprzed kilku lat, kiedy przedsiębiorcy koncentrowali się na optymalizacji zasobów i kosztów.

Słabość funkcjonowania małych firm handlowych wynika nie tylko z ich znacznie skromniejszych zasobów rzeczowych i finansowych, lecz także z ciągle zbyt skromnego korzystania z doradztwa strategicznego. Jedynie 3% firm małych deklaruje korzystanie z takiego wsparcia. Według przedstawicieli mikro firm powody ograniczonej współpracy z tymi podmiotami wynikają z[9]:

- braku świadomości istnienia instytucji wsparcia publicznego kierowanego do małych firm,
- braku zaufania do zewnętrznego doradztwa,
- niskiej oceny działań instytucji doradztwa („nie znają specyfiki branży", „stosują gotowe rozwiązania, zamiast dostosowywać je do specyfiki MSP).

Potrzebne są zatem intensywne działania informacyjne prezentujące przykłady dobrych praktyk oraz przykłady sukcesów małych firm handlowych, które skorzystały z pomocy różnych instytucji wsparcia dla małych i średnich firm. Obiecującym działaniem powinno być także uświadamianie małym przedsiębiorcom znaczenia kapitału ludzkiego w budowie długookresowej konkurencyjności firmy, gdyż mali przedsiębiorcy wykazują często konserwatywne spojrzenie na problematykę kapitału ludzkiego. Oczekują od pracowników standardowego zestawu cech (sumienny, pracowity, zdyscyplinowany, lojalny), a rzadziej poszukują pracowników twórczych, kreatywnych i samodzielnych.

TRADE ENTERPRISES' STRATEGIES IN THE PERIOD OF UNSTEADY BOOM

Summary

The problem for the enterprises operating in the trade sphere are: a strong competition under the conditions of ever growing market density, growing advantage of supply over demand in individual markets for goods and services, quick changes in consumers' preferences, more and more frequent emergence of new companies quickly winning the key positions in the market and the need for a quick reaction to the occurring changes in the environment. The repeating cyclical periods of good and bad business situation increase uncertainty and risk, which, to be sure, is inseparably related to carrying out business activities but, in face of unforeseeable future and factors, which shape it, hinders trade company management. In this situation, there is growing importance of the capability to limit the risk with the use of relevant strategies. The objective of the paper is not so much description of the strategies used as presentation of attitudes of small commercial firms and chains towards company management under the conditions of quickly changing environment and growing uncertainty.

[9] W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaut, D. Szubert, *Procesy inwestycyjne...*, s. 71.