



# **ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**

## **SEKTOR HANDLU**



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## ZESPÓŁ BADAWCZY

prof. nadzw. dr hab. Bogusław Plawgo

dr Anna Grabska

dr Magdalena Klimczuk

dr Katarzyna Krot

mgr Mariusz Citkowski

mgr Marta Juchnicka

mgr Agnieszka Sosnowicz

mgr Justyna Żynel-Etel

mgr Kamil Leszko

## KONSULTACJA

dr Wiesław Urban

**ISBN 978-83-62258-18-5**

© COPYRIGHT BY WOJEWÓDZKI URZĄD PRACY W BIAŁYMSTOKU  
BIAŁYSTOK 2010

Badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu:  
**„PODLASKIE OBSERWATORIUM RYNKU PRACY  
I PROGNOZ GOSPODARCZYCH”**  
przez Fundację BFKK



współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników  
i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej

[www.obserwatorium.up.podlasie.pl](http://www.obserwatorium.up.podlasie.pl)

DRUK:  
Druk123.pl

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

## **Spis treści**

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Koncepcja badania .....                                            | 8  |
| 1.1. Uzasadnienie badania .....                                       | 8  |
| 1.2. Cele badania .....                                               | 9  |
| 1.3. Zakres przedmiotowy badania .....                                | 10 |
| 1.4. Obszary analizy .....                                            | 10 |
| 2. Metodologia badań .....                                            | 12 |
| 2.1. Opis metodologii badania – wstęp .....                           | 12 |
| 2.2. Wykorzystane techniki badawczo-analityczne .....                 | 13 |
| 2.2.1. Zespół badawczy z ekspertami (ZE) .....                        | 13 |
| 2.2.2. Desk research (DR) .....                                       | 14 |
| 2.2.3. Zogniskowany wywiad grupowy (FGI) .....                        | 14 |
| 2.2.4. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI/ITI) .....                | 14 |
| 2.2.5. Seminarium (S) .....                                           | 16 |
| 3. Charakterystyka sektora .....                                      | 17 |
| 3.1. Pojęcie sektora handlu .....                                     | 17 |
| 3.2. Charakterystyka sektora handlu w Polsce .....                    | 19 |
| 3.3. Sektor handlu w województwie podlaskim .....                     | 23 |
| 4. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora ..... | 27 |
| 4.1. Analiza czynników popytowych .....                               | 28 |
| 4.1.1. Czynniki ekonomiczne .....                                     | 28 |
| 4.1.2. Czynniki społeczne .....                                       | 39 |
| 4.1.3. Czynniki międzynarodowe .....                                  | 50 |
| 4.1.4. Czynniki prawno-administracyjne .....                          | 52 |
| 4.2. Analiza czynników podażowych .....                               | 54 |
| 4.2.1. Czynniki ekonomiczne .....                                     | 54 |
| 4.2.2. Czynniki prawno-administracyjne .....                          | 60 |
| 4.2.3. Czynniki technologiczne .....                                  | 63 |
| 4.2.4. Czynniki międzynarodowe .....                                  | 68 |
| 5. Analiza sił konkurencji w sektorze .....                           | 71 |
| 5.1. Analiza pięciu sił Portera podsektora handlu hurtowego .....     | 71 |
| 5.1.1. Siła dostawców .....                                           | 73 |
| 5.1.2. Siła nabywców .....                                            | 75 |
| 5.1.3. Natężenie konkurencji w sektorze .....                         | 78 |
| 5.1.4. Siła potencjalnych konkurentów .....                           | 80 |
| 5.1.5. Siła substytutów .....                                         | 82 |
| 5.2. Analiza pięciu sił Portera podsektora handlu detalicznego .....  | 83 |
| 5.2.1. Siła przetargowa dostawców .....                               | 84 |
| 5.2.2. Siła przetargowa nabywców .....                                | 86 |
| 5.2.3. Siła konkurencji wewnątrz podsektora .....                     | 88 |

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2.4. Zagrożenie pojawienia się nowych konkurentów .....                                    | 90  |
| 5.2.5. Siła substytutów .....                                                                | 91  |
| 5.3. Podsumowanie.....                                                                       | 91  |
| 5.4. Analiza punktowa atrakcyjności podsektora handlu hurtowego .....                        | 91  |
| 5.5. Analiza punktowa atrakcyjności podsektora handlu detalicznego .....                     | 93  |
| 6. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy.....                                             | 96  |
| 6.1. Poziom i struktura zatrudnienia w sektorze handlu .....                                 | 96  |
| 6.2. Analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry .....                                    | 97  |
| 6.3. Specyfika zawodów w sektorze handlowym – oczekiwania pracodawców.....                   | 99  |
| 6.4. Analiza rozwoju kadr pracowniczych .....                                                | 100 |
| 6.5. Powiązania z instytucjami rynku pracy .....                                             | 101 |
| 6.6. Prognoza zmian w zatrudnieniu .....                                                     | 102 |
| 6.7. Powiązania instytucji z sektorem handlu – możliwości współpracy.....                    | 103 |
| 6.8. Podsumowanie.....                                                                       | 103 |
| 7. Analiza SWOT sektora.....                                                                 | 104 |
| 7.1. Podsektor handlu detalicznego .....                                                     | 104 |
| 7.2. Podsektor handlu hurtowego .....                                                        | 107 |
| 8. Uwarunkowania i prognozy rozwoju sektora w województwie podlaskim.                        |     |
| Rekomendacje .....                                                                           | 110 |
| 8.1. Uwarunkowania rozwoju sektora .....                                                     | 110 |
| 8.1.1. Uwarunkowania rozwoju podsektora handlu detalicznego .....                            | 110 |
| 8.1.2. Uwarunkowania rozwoju podsektora handlu hurtowego .....                               | 111 |
| 8.2. Prognozy rozwoju sektora .....                                                          | 111 |
| 8.2.1. Scenariusze stanów otoczenia.....                                                     | 111 |
| 8.2.2. Scenariusz optymistyczny.....                                                         | 115 |
| 8.2.3. Scenariusz pesymistyczny .....                                                        | 117 |
| 8.2.4. Scenariusz najbardziej prawdopodobny .....                                            | 119 |
| 8.2.5. Scenariusz niespodziankowy .....                                                      | 121 |
| 8.2.6. Podsumowanie .....                                                                    | 123 |
| 8.3. Strategia rozwoju sektora wynikająca z analizy SWOT .....                               | 127 |
| 8.3.1. Strategie działania sektora .....                                                     | 127 |
| 8.3.2. Strategia działania podsektora handlu detalicznego .....                              | 127 |
| 8.3.3. Strategia działania podsektora handlu hurtowego .....                                 | 128 |
| 8.4. Prognozy rozwoju sektora – wnioski.....                                                 | 128 |
| 8.4.1. Perspektywa średniookresowa (do 5 lat) dla podsektora handlu detalicznego .....       | 128 |
| 8.4.2. Perspektywa długookresowa (powyżej 5 lat) dla podsektora handlu<br>detalicznego ..... | 129 |
| 8.4.3. Perspektywa średniookresowa (do 5 lat) dla podsektora handlu hurtowego .....          | 129 |
| 8.4.4. Perspektywa długookresowa (powyżej 5 lat) dla podsektora handlu hurtowego .....       | 130 |
| 8.5. Rekomendacje .....                                                                      | 130 |
| 8.5.1. Rekomendacje dla podsektora handlu detalicznego .....                                 | 131 |
| 8.5.2. Rekomendacje dla podsektora handlu hurtowego .....                                    | 132 |

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

|                     |     |
|---------------------|-----|
| Słownik pojęć ..... | 135 |
| Bibliografia.....   | 137 |
| Spis rysunków ..... | 141 |
| Spis tabel .....    | 141 |
| Spis wykresów.....  | 142 |
| Załączniki .....    | 143 |

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

## **1. Koncepcja badania**

### **1.1. Uzasadnienie badania**

Badanie pn. „ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO” jest ściśle powiązane z realizacją projektu Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych.

Projekt Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych finansowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007-2013, Priorytetu VIII Regionalne Kadry Gospodarki, Działania 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałania 8.1.4 Przewidywanie zmiany gospodarczej. Ideą projektu jest zebranie w jednym miejscu szerokiego zestawu danych, analiz i prognoz odpowiadających potrzebom informacyjnym podmiotów funkcjonujących w gospodarce województwa podlaskiego.

Zapoczątkowanie takiego projektu spowodowane było potrzebą zbudowania jednego spójnego systemu informacyjnego w województwie, który pozwoli na stałą analizę aktualnych zjawisk gospodarczych (w tym zachodzących na rynku pracy) i przewidywania zmiany gospodarczej. Prowadzone dotychczas badania, analizy, prognozy ograniczały się do jednorazowego działania i charakteryzowały się brakiem ciągłości. Ponadto wykorzystanie wyników prowadzonych badań i analiz ograniczało się do środowiska głównie akademickiego lub środowisk współpracujących z akademickim. Tymczasem informacja gospodarcza (w tym dotycząca rynku pracy) zawarta w wynikach badań powinna wspierać podejmowanie decyzji w obszarze polityki społeczno-gospodarczej oraz praktycznej działalności gospodarczej. Jej wymiana mogłaby prowadzić do zacieśnienia współpracy pomiędzy instytucjami kreującymi w regionie politykę społeczno-gospodarczą. Brak cyklicznych działań o charakterze badawczo-analitycznym zrodził pilną potrzebę wypracowania systemu pozyskiwania określonych danych, ich analizowania, wyciągania wniosków na przyszłość i upowszechniania wśród decydentów prowadzących politykę województwa oraz innych instytucji i organizacji sektora społeczno-gospodarczego.

Celem projektu Podlaskie Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych jest dostarczenie aktualnej, rzetelnej informacji dotyczącej uwarunkowań społeczno-gospodarczych w regionie, aktualnych trendów rozwojowych i prognoz zmian zachodzących w gospodarce regionu (w tym na rynku pracy) oraz w jej otoczeniu, ułatwiającej podejmowanie decyzji w zakresie polityki społeczno-gospodarczej. Projekt przewiduje opracowanie modelu prognozowania zmian gospodarczych w sensie regionalnego systemu pozyskiwania i analizowania danych społeczno-gospodarczych niezbędnych dla przewidywania aktualnych trendów i prognozowania zmian gospodarczych.

Na pierwszym etapie opracowania modelu przeprowadzone zostało badanie potrzeb podmiotów występujących w gospodarce województwa podlaskiego, ich relacji i powiązań. Badanie tych podmiotów wyłoniło już luki informacyjne, pozwalające na określenie potrzeb podmiotów w ramach luk, na podstawie czego zostały sformułowane pierwsze priorytetowe obszary badawcze.

W kolejnym etapie opracowano system określający rodzaje informacji i kanały dystrybucji do zainteresowanych podmiotów. Sformułowano plany bieżącego

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

funkcjonowania Obserwatorium (cykliczność badań i ukazywania się informacji, źródła i rodzaje pozyskiwania danych do baz danych).

W ramach realizacji planów bieżącego funkcjonowania Obserwatorium są prowadzone cykliczne analizy, badania i prognozy oraz systematyzowane dostępne dane statystyczne. Stworzono m.in. bazę informacyjną w postaci „mapy regionalnej” i 14 „map lokalnych” dla każdego z powiatów województwa podlaskiego, która jest systematycznie aktualizowana. Zawiera ona zestawienia wskaźników charakteryzujących następujące obszary: gospodarka, rynek pracy, edukacja i opieka społeczna. Zadaniem Obserwatorium jest również upowszechnianie i wymiana pozyskanych informacji zgodnie z opracowanymi kanałami dystrybucji. Działanie to ma doprowadzić do usprawnienia i utrwalenia współpracy oraz wymiany informacji pomiędzy organizacjami wspierającymi rozwój społeczno-gospodarczy na szczeblu regionalnym i lokalnym, a w efekcie zwiększenia trafności decyzji w obszarze polityki społeczno-gospodarczej.

W ten sposób Wojewódzki Urząd Pracy kompleksowo buduje unikatowy i praktyczny model pozyskiwania, analizowania oraz uaktualniania informacji gospodarczej. W te działania wpisują się przeprowadzone w okresie lipiec-listopad 2009 roku badania zlecone przez Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku pn.: „ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO”. Realizatorem był zespół ekspertów powołanych przez Instytut Badań i Analiz VIVADE Sp. z o.o. oraz PM Group. Analiza dotyczyła dwóch sektorów: spożywczego i turystycznego. Kontynuacją niniejszych analiz ma być badanie dwóch sektorów, które należy uznać za sektory kluczowe województwa podlaskiego – sektor budownictwa i sektor handlu.

## **1.2. Cele badania**

Projekt miał na celu analizę kluczowego sektora województwa podlaskiego – sektora handlu. Przeprowadzone analizy mają zrealizować następujące cele:

1. Określić stan rozwoju sektora w województwie podlaskim, w tym wskazać na jego słabe i mocne strony na tle rozwoju sektora w kraju i na świecie.
2. Ustalić główne determinanty oraz bariery rozwojowe sektora.
3. Przedstawić prognozy przyszłości sektora w województwie podlaskim z uwzględnieniem jego zagrożeń i szans rozwojowych.
4. Przedstawić warunki pomyślnego rozwoju danego obszaru w województwie podlaskim.
5. Dostarczyć obiektywnych i wyczerpujących informacji, niezbędnych przedsiębiorstwom w procesie planowania strategicznego i określenia ich pozycji konkurencyjnej.
6. Poprzez identyfikację barier rozwojowych wskazać podmiotom sfery regulacji (w tym instytucjom rynku pracy, władzom lokalnym i regionalnym), kierunki działań zmierzające do ich ograniczenia.
7. Dostarczyć informacji w zakresie istniejących form, możliwości wsparcia obszaru ze środków krajowych i unijnych.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

### **1.3. Zakres przedmiotowy badania**

Istotą projektu była szczegółowa analiza kluczowego sektora województwa podlaskiego, uwzględniająca dane z rynku pracy charakterystyczne dla sektora handlu – Sekcja G (PKD 2007). Raport ma stanowić narzędzie pomocnicze w podejmowaniu decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych dla:

- przedsiębiorstw,
- instytucji powiązanych z danym sektorem i rynkiem pracy,
- władz regionalnych.

Wybór sektora do badania został przeprowadzony przez Zamawiającego z uwzględnieniem takich parametrów, jak: wielkość zatrudnienia w sektorze, wielkość produkcji na jednego zatrudnionego, rentowność, udział w produkcji ogółem produkcji dóbr i usług przeznaczonych na eksport, i wykazuje zgodność z zapisami Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 r.

### **1.4. Obszary analizy**

W ramach projektu przeprowadzono analizy w następujących obszarach:

Obszar 1. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora.

Obszar 2. Analiza sił konkurencji w sektorze.

Obszar 3. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy.

Obszar 4. Prognozy średniookresowe przyszłości sektora w województwie podlaskim uwzględniające szanse i zagrożenia rozwojowe.

Pierwszy obszar obejmował analizę dwóch grup czynników oddziałujących na sektor:

- popytowych: ekonomiczne, społeczne, prawno-administracyjne, międzynarodowe,
- podażowych: ekonomiczne, technologiczne, społeczne, prawno-administracyjne, międzynarodowe, środowiskowe.

W obszarze drugim miała miejsce analiza głównych składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora, takich jak:

- relacja dostawcy-nabywcy (stopień koncentracji sektora dostawcy-nabywcy; uzależnienie jakości produktu finalnego od jakości produktu nabywanego od dostawcy; udział dostawcy w tworzeniu kosztów odbiorcy; koszty zmiany dostawcy lub odbiorcy; możliwości integracji pionowej; profil nabywcy),
- istniejący i potencjalni konkurenci (stopień koncentracji sektora; liczba i struktura konkurentów; zakres konkurowania; potencjał i pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw sektora; poziom innowacyjności podmiotów sektora; grupy strategiczne),
- ryzyko pojawienia się nowych producentów/substytutów (atrakcyjność sektora: obecna i przewidywana wielkość i rentowność sektora; wysokość barier wejścia/wyjścia: ekonomiczne, społeczne, technologiczne, formalnoprawne; możliwości represji ze strony podmiotów sektora; faza życia sektora).

W obszarze trzecim została zrealizowana analiza ilościowo-jakościowa stanu zatrudnienia oraz zmian w zatrudnieniu, w tym:

- struktura zatrudnienia wg poziomu wykształcenia,
- struktura zatrudnienia wg zawodów/stanowisk,



**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

- dominujące w sektorze/branży zawody wykonywane, stanowiska pracy,
- dominujące w sektorze/branży zawody/kwalifikacje posiadane przez osoby zatrudnione w branży,
- ilościowa prognoza zmian zatrudnienia,
- przewidywane zmiany w strukturze zatrudnienia wg zawodów/stanowisk,
- analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry (stopień i źródła zaspokojenia potrzeb kadrowych pracodawcy; stopień realizacji wymagań pracodawcy w zakresie: umiejętności i kwalifikacji, postaw pracowniczych, kultury pracy, poziomu wynagrodzeń),
- analiza rozwoju kadr pracowniczych,
- analiza kosztów i efektywności zatrudnienia (w tym poziomu wynagrodzeń i wydajności pracy),
- analiza potrzeb szkoleniowych.

W odniesieniu do czwartego obszaru zostały przeprowadzone analizy przyszłości sektora z uwzględnieniem potrzeb informacyjnych następujących grup interesariuszy:

- obecni i potencjalni pracownicy sektora,
- podmioty gospodarcze sektora i potencjalni wchodzący,
- władze regionalne,
- instytucje powiązane z rynkiem pracy/sektorem.

Szczególne uwaga poświęcona została następującym kwestiom:

- zmianom poziomu zatrudnienia,
- zmianom struktury zatrudnienia,
- zmianom wielkości popytu na określone kategorie pracowników,
- zmianom poziomu rentowności,
- zmianom w strukturze podmiotów działających w sektorze (liczba i struktura konkurencji),
- zmianom w dynamice sprzedaży,
- zmianom technologiczno-organizacyjnym.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

## 2. Metodologia badań

### 2.1. Opis metodologii badania – wstęp

Z punktu widzenia osiągnięcia celów badania należy uznać, że najbardziej właściwym podejściem jest zastosowanie metodyki *foresight*. *Foresight* można uznać za narzędzie wspomagające w zakresie poprawy innowacyjności i konkurencyjności regionu. Proces gromadzenia informacji o przyszłości i na tej podstawie budowanie średnio- i długoterminowej wizji rozwojowej regionu umożliwia podejmowanie bieżących decyzji oraz mobilizowanie wspólnych działań na przyszłość. Metodologia *foresight* jest zastosowaniem nowego podejścia do prowadzenia analiz na poziomie narodowym czy regionalnym.

Nowoczesne przewidywanie oznacza proces systematycznego podejścia do identyfikacji przyszłych zjawisk w sferze nauki, technologii, ekonomii i zjawisk społecznych. *Foresight* uznaje się w pewnym sensie za proces ciągły. Tak jest np. w Japonii, gdzie cykl badawczy powtarza się co 5 lat. Podczas tego okresu następuje faza przygotowania ankiet, przeprowadzania badań, publikowania wyników i dyskusji. Równolegle w sposób ciągły gromadzi się materiały służące do formułowania kolejnych hipotez, które poddane zostaną weryfikacji. Celem *foresightu* jest bowiem rozpoznanie strategicznych obszarów badawczych, by następnie doświadczenia te mogły przynieść korzyści w życiu codziennym.<sup>1</sup> Realizacja tego zamierzenia byłaby bardzo utrudniona, gdyby występowały dłuższe przerwy w tworzeniu opracowań. Tymczasem w przypadku budowania tradycyjnej prognozy nie zawsze stosuje się badania ciągłe, ograniczając je raczej do poszczególnych sesji projektowych.

Podstawową funkcją procesu *foresight* jest identyfikowanie kluczowych kierunków rozwoju i ich opisywanie celem stworzenia płaszczyzny dla debaty publicznej prowadzącej do konsensusu w zakresie celów społecznie pożądanых i sposobów ich osiągnięcia.<sup>2</sup> Ten sposób rozumienia procesu *foresight* eksponuje znaczenie partycypacji i wartości konsensualnych leżących u podstaw generowania szeroko pojmowanych planów rozwojowych i ich realizacji.

W przypadku nowoczesnego prognozowania typu *foresight* można mówić o dwóch rodzajach projektów: regionalnym i technologicznym oraz ich kombinacjach. Determinantą *foresightu* regionalnego jest jego przestrzenny wymiar, odnoszący się do procesów zachodzących lub mających wpływ na rozwój danego układu regionalnego. Służy on analizie trendów rozwojowych danego obszaru pod kątem preferencji jego społeczności. *Foresight* regionalny, oparty o platformę wymiany informacji różnych grup interesariuszy, pozwala na wybór priorytetów rozwojowych, których realizacja tworzy istotną przesłankę dla budowania trwałej przewagi konkurencyjnej danego układu terytorialnego. Szczególną rolę w tym procesie odgrywają władze publiczne<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Grupp H., Linstone H.A. (1999), *National Technology Foresight Activities Around The Globe. Resurrection and New Paradigms*, „Technological Forecasting and Social Change”, Volume 60, Special Issue.

<sup>2</sup> Wierzbicki A. (2003), *Prognozy typu technology foresight a prace Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus” w perspektywie rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz integracji Polski z Unią Europejską*, Instytut Łączności, Warszawa; materiały z konferencji z dn. 21-23 maja: „Foresight – Formułowanie scenariuszy rozwoju”, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii.

<sup>3</sup> Kuciński J. (2006), *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*, PAN, Warszawa.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Co ważne, *foresight* nie jest autonomiczną metodą badawczą, lecz zbiorem narzędzi umożliwiających konstrukcję scenariusza rozwoju w stosunkowo dalekiej perspektywie. Na katalog narzędzi *foresight* składają się m.in.: metody badawcze analityczne i heurystyczne, analiza trendów oraz intuicja uczestników procesu prognozowania. Tym samym przeprowadzenie omawianych badań ma na celu nie tyle dokładne określenie czekających nas zjawisk, co raczej lepsze przygotowanie do przyszłości.

W procesie opracowywania badań typu *foresight* wykorzystuje się wiele tradycyjnych metod badawczych. Zastosowanie konkretnej z metod zależy od specyfiki badań oraz od pożądanych rezultatów. Często przewidywanie przy użyciu jednego sposobu następuje po wstępnym rozeznaniu dokonanym za pomocą innych narzędzi. W ramach analizy kluczowych sektorów województwa podlaskiego proponuje się zastosowanie przedstawionych poniżej metod i technik badawczych.

Wśród przewidzianych w badaniu metod badawczych znajdują się:

- 1) metoda analizy PEST;
- 2) metoda analizy SWOT;
- 3) metoda pięciu sił Portera;
- 4) metoda punktowej oceny atrakcyjności sektora;
- 5) metoda ilościowo-jakościowa badania podmiotów gospodarczych;
- 6) metoda scenariuszowa.

Metody te pozwalają na przeprowadzenie analiz otoczenia sektora, w tym makrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego, co za tym idzie dzięki ich zastosowaniu możliwe będzie przede wszystkim dokonanie analizy czynników oddziałujących na sektor w ujęciu popytowym i podażowym oraz analizy sił konkurencji w sektorze. W celu przeprowadzenia tych metod proponuje się zastosowanie następujących rodzajów technik badawczych:

- 1) zespół badawczy z ekspertami (ZE);
- 2) desk research (DR);
- 3) zogniskowany wywiad grupowy (FGI);
- 4) indywidualne wywiady pogłębione (IDI/ITI).
- 5) seminarium (S).

Taka kompozycja poszczególnych technik badawczych pozwoliła na przeprowadzenie całościowych analiz przy zastosowaniu analizy danych ze źródeł wtórnych, jak i z zastosowaniem metod jakościowych.

## **2.2. Wykorzystane techniki badawczo-analityczne**

### **2.2.1. Zespół badawczy z ekspertami (ZE)**

W ramach badania zorganizowano zespół badawczy z ekspertami (ZE), który był elementem procedury mającej na celu wyłonienie „ciała opiniotwórczego” w celu prowadzenia badań. W skład zespołu badawczego z ekspertami weszli:

- prof. nadzw. dr hab. Bogusław Plawgo,
- dr Anna Grabska,
- dr Magdalena Klimczuk,

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

- dr Katarzyna Krot,
- mgr Mariusz Citkowski,
- mgr Marta Juchnicka,
- mgr Agnieszka Sosnowicz,
- dr Wiesław Urban – ekspert branżowy.

Odbyły się trzy spotkania zespołu badawczego z ekspertami, poświęcone następującym zagadnieniom: w dniu 24 czerwca 2010 r. – Analiza PEST; w dniu 8 lipca 2010 r. – Analiza sił konkurencji w sektorze (analiza pięciu sił Portera i punktowa ocena atrakcyjności sektora); w dniu 15 lipca 2010 r. – Analiza SWOT sektora i prognozy rozwoju sektora na podstawie analizy SWOT.

Zespół badawczy z ekspertami został wykorzystany do weryfikacji danych pozyskanych w pierwszym etapie badania (po analizie danych zastanych, wywiadach indywidualnych). Opinie zgłoszone przez ekspertów posłużyły wypracowaniu wstępnych rekomendacji oraz wskazaniu kierunków i obszarów dalszych działań badawczych.

### **2.2.2. Desk research (DR)**

W ramach badania desk research przeprowadzono analizę literatury naukowej, raportów, opracowań dotyczących sektora handlu. Dodatkowo Wykonawca wykorzystał dane statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego, Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego w Białymstoku oraz Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku. Analiza dokumentów została przeprowadzona jako jeden z pierwszych etapów realizacji badania. Została rozpoczęta w trakcie przygotowywania raportu metodologicznego. Pozwoliło to zespołowi projektowemu zapoznać się z analizowanymi zagadnieniami oraz zebrać informacje, które zostały wykorzystane do przygotowania narzędzi badawczych, tj. scenariuszy wywiadów.

### **2.2.3. Zogniskowany wywiad grupowy (FGI)**

W celu skonfrontowania opinii przedstawicieli przedsiębiorstw zajmujących się działalnością w sektorze handlu, instytucji otoczenia biznesu oraz ekspertów regionalnych w dniu 27 lipca 2010 roku w siedzibie BFKK zorganizowano zogniskowany wywiad grupowy (FGI). W FGI wzięło udział 6 osób.

Grupa fokusowa prowadzona była według scenariusza zawierającego zagadnienia w formie przykładowych pytań, które stanowiły podstawę luźnej dyskusji prowadzonej podczas wywiadu. Przebieg dyskusji został nagrany za pomocą dyktafonu.

FGI zostały przeprowadzone w końcowej fazie, pozwoliły na uzyskanie pogłębionych danych o charakterze jakościowym.

### **2.2.4. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI/ITI)**

W celu poznania szczegółowych opinii respondentów na kluczowe kwestie związane z rozwojem sektora handlu w województwie podlaskim zastosowano technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego. W badaniu wykorzystano listę pytań/zagadnień, które w razie potrzeby były uszczegóławiane.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Wykonawca przeprowadził 30 wywiadów pogłębionych, z czego 28 stanowiły wywiady zrealizowane osobiście, a 2 pogłębione wywiady telefoniczne. Badania przeprowadzone metodą IDI składały się z następujących etapów: skonstruowanie próby, na której było przeprowadzane badanie, przeszkolenie osób prowadzących wywiady, przygotowanie i dopracowanie scenariusza spotkania, przeprowadzenie wywiadów. Przebieg wywiadów był rejestrowany za pomocą dyktafonu, następnie zaś sporządzono transkrypcje.

Wywiady zostały przeprowadzone przez przeszkolonych ankierów w czerwcu 2010 roku. Skontaktowano się łącznie z 71 przedsiębiorstwami sektora handlu i instytucjami otoczenia sektora z województwa podlaskiego, które zajmują się problematyką handlu, spośród których 41 odmówiło udziału w badaniach. Zgodnie z raportem metodologicznym w indywidualnych wywiadach pogłębionych udział wzięło 30 osób – przedstawicieli przedsiębiorstw i instytucji z terenu województwa podlaskiego. Było to 25 przedstawicieli przedsiębiorstw.

Kryterium wyboru podmiotów do próby badawczej spośród podmiotów sektora handlu było miejsce i zadania handlu w procesie dystrybucji. W oparciu o to kryterium podmioty sektora handlu zostały sklasyfikowane w dwóch grupach głównych: prowadzące działalność hurtową i działalność detaliczną. W grupie podmiotów prowadzących handel detaliczny badaniami objęto przedstawicieli różnych rodzajów sprzedaży sklepowej: sklepy specjalistyczne, sklepy branżowe, sklepy rzemieślnicze, sklepy z artykułami codziennego użytku, domy towarowe, domy handlowe, supermarkety, hipermarkety, centrum handlowe. Ponadto, w grupie przedsiębiorstw handlu detalicznego znaleźli się przedstawiciele sprzedaży pozasklepowej, a mianowicie podmioty prowadzące handel internetowy.

W grupie podmiotów prowadzących handel hurtowy badaniami objęto przedstawicieli dwóch grup wyodrębnionych w oparciu o kryterium ich udziału w przepływie prawa własności do produktów. W oparciu o to kryterium w grupie podmiotów prowadzących handel hurtowy znaleźli się przedstawiciele:

- przedsiębiorstw przejmujących prawa własności do produktów, działających we własnym imieniu i na własny rachunek,
- przedsiębiorstw nienabywających produktów, ale aktywnie działających na rzecz sfinalizowania transakcji kupna-sprzedaży.

Zastosowane kryteria umożliwiły wyodrębnienie próby badawczej zapewniającej szerokie spektrum opinii na temat sektora handlu w województwie podlaskim.

W tabeli 1. przedstawiono pokrótce charakterystykę 25 badanych przedsiębiorstw, których przedstawiciele brali udział w indywidualnych wywiadach pogłębionych. Uwzględniono przy tym rodzaj prowadzonej działalności.

Wywiady zostały przeprowadzone z przedstawicielami kadry zarządzającej: właścicielami, kierownikami, dyrektorami handlowymi, należy więc przyjąć, że poglądy tych osób są reprezentatywne dla instytucji.

Pozostałych pięciu respondentów to przedstawiciele instytucji otoczenia sektora, takich jak: Podlaski Fundusz Kapitałowy Sp. z o.o., Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Białymstoku, Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego w Białymstoku, Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku oraz Zrzeszenie Kupców, Producentów i Usługodawców.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw**

| Lp. | Rodzaj prowadzonej działalności       | Liczba przedsiębiorstw | Przedstawiciel                                      |
|-----|---------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1.  | Sklep specjalistyczny                 | 2                      | Właściciel                                          |
|     |                                       |                        | Kierownik                                           |
| 2.  | Sklep branżowy                        | 3                      | Kierownik                                           |
|     |                                       |                        | Właściciel                                          |
|     |                                       |                        | Dostawca                                            |
| 3.  | Sklep rzemieślniczy                   | 2                      | Kierownik handlowy                                  |
|     |                                       |                        | Pełnomocnik                                         |
| 4.  | Sklep z artykułami codziennego użytku | 4                      | Właściciel                                          |
|     |                                       |                        | Właściciel                                          |
|     |                                       |                        | Właściciel                                          |
|     |                                       |                        | Prezes                                              |
| 5.  | Supermarket                           | 1                      | Dyrektor                                            |
| 6.  | Centrum handlowe                      | 3                      | Menager                                             |
|     |                                       |                        | Dyrektor                                            |
|     |                                       |                        | Wiceprezes                                          |
| 7.  | Handel internetowy                    | 2                      | Właściciel                                          |
|     |                                       |                        | Dyrektor                                            |
| 8.  | Handel hurtowy                        | 8                      | Prezes                                              |
|     |                                       |                        | Dyrektor ds. handlowych                             |
|     |                                       |                        | Kierownik działu                                    |
|     |                                       |                        | Dyrektor ds. marketingu                             |
|     |                                       |                        | Współwłaściciel                                     |
|     |                                       |                        | Dyrektor handlowy                                   |
|     |                                       |                        | Commercial Director                                 |
|     |                                       |                        | Dyrektor                                            |
| 9.  | Instytucja otoczenia sektora          | 5                      | Samodzielny specjalista ds. programów               |
|     |                                       |                        | Dyrektor                                            |
|     |                                       |                        | Specjalista ds. informacji                          |
|     |                                       |                        | Naczelnik Wydziału Kontroli Artykułów Żywnościowych |
|     |                                       |                        | Dyrektor zarządzający                               |

Źródło: opracowanie własne.

### 2.2.5. Seminarium (S)

Seminarium promocyjne zostało zorganizowane w dniu 19 lipca 2010 roku o godz. 13.00 na Wydziale Ekonomii i Zarządzania Uniwersytetu w Białymstoku. Do udziału w seminarium zaproszono przedstawicieli przedsiębiorców, instytucji otoczenia sektora oraz ekspertów regionalnych. W trakcie seminarium zaprezentowano wstępne wyniki badania oraz przeprowadzono dyskusje nad głównymi wnioskami i rekomendacjami.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

### 3. Charakterystyka sektora

#### 3.1. Pojęcie sektora handlu

W gospodarce nakazowo-rozdzielczej handel, z uwagi na jego nieprodukcyjny charakter, traktowano jako dziedzinę drugiej kategorii. Dopiero okres transformacji przywrócił handlowi właściwe miejsce w gospodarce. Osiągnięty po roku 1990 sukces i rosnąca systematycznie siła sektora handlu w polskiej gospodarce zwiększyły jego atrakcyjność jako obiektu badań. Głównym ośrodkiem badawczym, który nieprzerwanie prowadzi badania w ramach problematyki handlowej, jest Instytut Badań Rynku Konsumpcji i Koniunktur. Efektem prowadzonych badań, począwszy od 1992 roku, jest coroczny raport o stanie handlu wewnętrznego.<sup>4</sup>

Według Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), sektor handlowy obejmuje działalność wszystkich podmiotów gospodarczych, dla których podstawowym rodzajem prowadzonej działalności jest sprzedaż towarów zaliczana zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności do sekcji G „*Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych i motocykli oraz artykułów użytku osobistego i domowego*”.

Na potrzeby niniejszego raportu przyjęto, że handel jest działalnością gospodarczą ściśle związaną z procesem wymiany, polegającą na zawodowym pośredniczeniu w procesach wymiany towarowo-pieniężnej, czyli na zakupie towarów w celu ich dalszej odsprzedaży<sup>5</sup>. Specyfika sektora handlu sprawia, że charakter, skala i obszar działania w kanałach dystrybucji poszczególnych podmiotów są istotnie zróżnicowane, co w połączeniu ze stosunkowo ogólną w literaturze przedmiotu interpretacją pojęcia handlu uniemożliwia precyzyjne przedstawienie uwarunkowań rozwoju wszystkich podmiotów zajmujących się działalnością handlową. Dlatego w celu dokładnej identyfikacji warunków działania i rozwoju podlaskich podmiotów sektora handlu, w oparciu o kryterium miejsca i zadań handlu w procesie dystrybucji, wyodrębniono handel hurtowy i handel detaliczny. Istota handlu hurtowego sprowadza się do tworzenia oferty asortymentowo-usługowej dla nabywców instytucjonalnych, czyli dokonywania zakupu u producentów lub importerów stosunkowo dużych partii towarów i następnie ich przekształcania w asortyment handlowy w celu sprzedaży różnym grupom odbiorców, np. detalistom, producentom czy firmom usługowym na potrzeby zaopatrzenia<sup>6</sup>. Specyfika handlu hurtowego w województwie podlaskim (względnie duże rozdrobnienie podmiotów) uzasadnia rozszerzenie powyższej definicji o indywidualnych konsumentów, co oznacza, że część placówek handlu hurtowego decyduje się również na sprzedaż detaliczną. Działalność handlu detalicznego polega natomiast na zawodowym pośredniczeniu w wymianie towarowo-pieniężnej i zaspokajaniu potrzeb klientów indywidualnych i instytucjonalnych poprzez sprzedaż towarów i usług.<sup>7</sup> Stąd na potrzeby niniejszego raportu, podmioty działające w obszarze handlu detalicznego i hurtowego zaliczono odpowiednio do podsektora handlu detalicznego i podsektora handlu hurtowego.

<sup>4</sup> Misiąg F. (2009), *Handel w transformowanej gospodarce*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4-5, s. 14.

<sup>5</sup> Sławińska M. (red.) (2008), *Kompendium wiedzy o handlu*, PWN, Warszawa, s. 11.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 11.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 11.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Ze względu na zróżnicowaną siłę oddziaływania podmiotów podsektora handlu detalicznego zarówno na producentów, przede wszystkim w zakresie wielkości i struktury produkcji, ale również jakości i cen, jak też na konsumentów, kształtując ich świadomość, wyzwalając nowe potrzeby oraz wskazując na możliwości i sposoby ich zaspokojenia, jako zasadne przyjęto ich szczegółową klasyfikację. Stąd, w oparciu o kryterium miejsca oraz sposobów prezentacji towarów i dokonywania transakcji sprzedaży, wyodrębniono sprzedaż sklepową i sprzedaż niesklepową.

Sprzedaż sklepowa odbywa się w specjalnym pomieszczeniu (na ogół z oknem wystawowym), dostępnym indywidualnym odbiorcom. W grupie występujących na rynku form sprzedaży sklepowej znajdują się:

1) tradycyjne kanały handlu detalicznego:

- sklepy specjalistyczne – oferują duży wybór towarów w określonej, wąskiej linii produktowej, np. sklepy ze sprzętem radiowo-telewizyjnym, sportowym, odzieżą dla kobiet lub mężczyzn,
- sklepy branżowe – zwykle oferują szerszy, lecz mniej głęboki asortyment towarów niż sklepy specjalistyczne, np. sklepy ogrodnicze oferujące różnorodne linie produktów (nasiona, środki ochrony roślin, narzędzia ogrodnicze),
- sklepy rzemieślnicze – uzupełniają małe przedsiębiorstwa i są zakładane w celu detalicznej lub hurtowej sprzedaży własnej produkcji (np. piekarnie, cukiernie),
- sklepy z artykułami codziennego użytku – prowadzą sprzedaż najpotrzebniejszych produktów, głównie żywności i są czynne dłużej niż inne, otwarte 7 dni w tygodniu i często oferują dodatkowe usługi, np. Żabki i Lewiatan,
- domy towarowe – to sklepy o zaopatrzeniu hurtowym, usytuowane w miejscach o dużym ruchu ludności, mają dużą powierzchnię, przekraczającą 2500 m<sup>2</sup>;

2) nowoczesne kanały handlu detalicznego:

- supermarkety – to stosunkowo duże sklepy samoobsługowe o powierzchni od 400 do 3000 m<sup>2</sup>, sprzedające towary żywnościowe i często nabywane artykuły nieżywnościowe,
- hipermarkety – to obiekty handlowe o powierzchni przekraczającej 2500 m<sup>2</sup>, oprócz żywności oferują bardzo szeroką gamę innych produktów konsumpcyjnych,
- sklepy dyskontowe – opierają swoją działalność przede wszystkim na niskiej cenie uzyskiwanej dzięki dużej skali działania, szybkiemu obrotowi towarami „płytkiego” asortymentu, a także minimalizowaniu kosztów przez zminimalizowanie usług świadczonych klientom, np. Biedronka,
- centra handlowe – wielkie obiekty, w których poza hipermarketem jako punktem centralnym znajdują się również inne sklepy oraz punkty zaspokajające inne potrzeby związane z rozrywką i rekreacją.<sup>8</sup>

Wśród sprzedaży niesklepowej wyróżnia się:

- sprzedaż bezpośrednią – polega na docieraniu przez wyspecjalizowanych sprzedawców do poszczególnych klientów, np. Zepter, Avon,

<sup>8</sup> Ros G. (red.) (2009), *Marketing w handlu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 60-67.



**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

- sprzedaż wysyłkową – obejmuje telemarketing, telewizyjną sprzedaż z bezpośrednim kontaktem, sprzedaż katalogową, pocztową i zakupy dokonywane drogą elektroniczną,
- targowiska i handel uliczny – zapewniają bezpośredni kontakt ze sprzedawcą, a często z producentem,
- automaty do sprzedaży – umieszczane w różnych miejscach zawierają najczęściej produkty impulsywne i gwarantują całodobową sprzedaż, dostępność, a także anonimowość.<sup>9</sup>

Ze względu na relatywnie niewielki udział sprzedaży niesklepowej, w dalszej części raportu analiza uwarunkowań rozwoju podmiotów podsektora handlu detalicznego będzie prowadzona w odniesieniu do podmiotów prowadzących sprzedaż sklepową, w tym tradycyjnych i nowoczesnych kanałów handlu detalicznego. Jednak ze względu na systematyczny wzrost popularności niesklepowych kanałów dystrybucji będą ukazywane mechanizmy transmisyjne pomiędzy sprzedażą sklepową i niesklepową.

W ramach niniejszego projektu podmioty podsektora handlu hurtowego, w oparciu o kryterium uczestnictwa w przepływie prawa własności do produktu zostały podzielone na:

- hurtowników dokonujących zakupu produktów na własny koszt i ryzyko,
- oddziały i biura sprzedaży producentów,
- przedstawicielstwa handlowe.<sup>10</sup>

Na podstawie przyjętej klasyfikacji, dalsza analiza uwarunkowań rozwoju sektora handlu w województwie podlaskim zostanie przeprowadzona w odniesieniu do podmiotów podsektora handlu hurtowego oraz podsektora handlu detalicznego, z zachowaniem podziału na tradycyjne i nowoczesne punkty sprzedaży detalicznej.

### **3.2. Charakterystyka sektora handlu w Polsce**

Na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat rola handlu w kształtowaniu sytuacji gospodarczej kraju systematycznie ulegała zwiększeniu. Handel jest sektorem o relatywnie wysokim udziale w tworzeniu PKB oraz znaczącym udziale w poziomie zatrudnienia.

Wartość produktu krajowego brutto (w cenach bieżących) wytworzonego w gospodarce narodowej w roku 2009 wyniosła 1 344 mld zł i była większa o 68 605 mln zł niż w roku 2008, co oznacza przyrost o 5,4%. Realny wzrost wartości dodanej brutto, tj. liczony w cenach stałych w porównaniu do roku poprzedniego, wyniósł 1,9%. Zmiany w dynamice wartości brutto w niejednakowym stopniu dotyczyły poszczególnych sektorów gospodarki. Wzrost wartości dodanej brutto o 1,9% w skali roku nastąpił w wyniku zwiększenia produkcji w usługach rynkowych o 2,5%, usługach nierynkowych o 3,1% i budownictwie o 4,7%. W przemyśle odnotowano spadek produkcji – po raz pierwszy od kryzysu w latach 2001-2002 – na poziomie 1,1%.

Największy procentowy przyrost wartości dodanej brutto w cenach stałych w latach 2008-2009 miał miejsce w sektorze budownictwa, w którym dynamika ukształtowała się na poziomie 4,7%. Na kolejnej pozycji uplasował się handel z dynamiką 4,3%, a za nim sektor transportu 2,9%.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 64-68.

<sup>10</sup> Urbańska J. (2008), *Klient a dystrybucja. Relacje i implikacje*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s. 27.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Zmiana dynamiki wartości dodanej w poszczególnych sekcjach przekłada się na kierunek i skalę ich udziału w tworzeniu PKB. Na przestrzeni lat 2005-2009 udział sektora przemysłu w PKB zmniejszył się z 21,9% do 20,3%, zaś budownictwa zwiększył się z 5,1% do 6,3%. Sektor handlu i napraw w 2005 roku odpowiadał za wytworzenie 16,7% PKB, zaś w 2009 za 16,1%.

W handlu wewnętrznym, podobnie jak w sektorze przemysłu, kryzys gospodarczy odzwierciedlił się poprzez osłabienie dynamiki rozwoju działalności gospodarczej. W okresie 2006-2009 coraz wolniej rosła sprzedaż detaliczna towarów, realizowana przez podmioty gospodarcze sektora handlu (tabela 2.). Podczas gdy w latach 2007-2008 tempo wzrostu sprzedaży (w cenach bieżących) kształtowało się odpowiednio na poziomie 11% i 9,5%, to w 2009 roku wynosiło już tylko 3,2%. Warto jednak zauważyć pojawienie się pewnych oznak ożywienia w II połowie 2009 roku. W III kwartale 2009 roku tempo wzrostu sprzedaży (3,6%), odniesione do analogicznego okresu roku poprzedniego, było wyższe niż w kwartale poprzedzającym i tendencja ta utrzymała się w kolejnych trzech miesiącach 2009 r. (średni wzrost o 4,7%).<sup>11</sup> W I półroczu 2010 roku koniunktura w handlu oceniana jest relatywnie bardziej optymistycznie. I o ile w styczniu 2010 roku wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury w handlu kształtował się na poziomie -5 (-6 w grudniu), to w czerwcu 2010 na poziomie +1.

**Tabela 2. Wartość sprzedaży detalicznej i hurtowej ogółem w kraju w mln zł (ceny bieżące)**

| Wyszczególnienie              | Lata      |           |           |           |           |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                               | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      | 2009/2006 |
| Wartość sprzedaży detalicznej | 464 510,6 | 515 654,6 | 564 665,0 | 582 774,7 | 1,25      |
| Wartość sprzedaży hurtowej    | 584 146,2 | 763 388,0 | 803 613,4 | 759 814,3 | 1,3       |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W 2008 roku wartość sprzedaży hurtowej w przedsiębiorstwach handlowych wynosiła 803 613 mln zł i była o 5,3% wyższa w porównaniu do roku poprzedniego. W 2009 roku sprzedaż zmniejszyła się o ponad 5% w porównaniu do roku 2008. Dynamika wartości handlu detalicznego na przestrzeni lat 2008-2009 była dodatnia i wynosiła 2,9%, w porównaniu do 9,1% w latach 2007-2008. Całkowita sprzedaż hurtowa w 2009 roku wynosiła 759 814,3 mln zł.

Negatywne konsekwencje kryzysu finansowego zaowocowały spadkiem ogólnej liczby zarejestrowanych w systemie REGON podmiotów (tabela 3.). O ile na koniec grudnia 2008 roku liczba podmiotów gospodarczych wynosiła 3 757 093, to w roku 2009 zmniejszyła się do 3 742 673, co oznacza spadek o 0,4%. W tym samym czasie liczba podmiotów sektora handlu zmniejszyła się z 1 136 409 do 1 073 154, co oznacza spadek o ponad 5%.

Tendencje w zmianach liczebności przedsiębiorstw w gospodarce narodowej oraz sekcji „Handel i naprawa” wpłynęły na udziały tych ostatnich w liczbie podmiotów ogółem w gospodarce. W 2008 roku udział ten ukształtował się na poziomie 30,2%, zaś w 2009 na

<sup>11</sup> DKS (2010), *Sytuacja społeczno-gospodarcza Polski i regionów w 2009 r. na tle lat poprzednich*, Wydział Analiz Społeczno-Gospodarczych, Warszawa, s. 16-17.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

poziomie 28,7%. Negatywne konsekwencje kryzysu finansowego wywołały problemy wielu firm handlowych. Upadały głównie firmy zajmujące się dystrybucją stali, ale istotnie wzrosło ryzyko także w branży budowlanej, a nawet do tej pory ocenianej bardzo pozytywnie branży spożywczej. Na przestrzeni lat 2008-2009 liczba upadłych przedsiębiorstw handlowych zwiększyła się z 92 do 186.<sup>12</sup>

**Tabela 3. Liczba podmiotów gospodarki narodowej w latach 2005-2009**

| Wyszczególnienie              | Lata      |           |           |           |           |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                               | 2005      | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      |
| Sekcja handlu                 | 1 185 282 | 1 160 914 | 1 149 810 | 1 136 409 | 1 073 154 |
| Ogółem                        | 3 615 621 | 3 636 039 | 3 685 608 | 3 757 093 | 3 742 673 |
| Udział sekcji handlu w ogółem | 32,8%     | 31,9%     | 31,2%     | 30,2%     | 28,7%     |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W 2009 roku odnotowano znaczny spadek nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw. Nakłady te, rosnące dynamicznie w latach 2007-2008, znacząco obniżyły się w 2009 roku do poziomu 94,1 mld zł, tj. o 11,9% (w cenach stałych) w porównaniu z rokiem poprzednim. Nakłady inwestycyjne w sektorze handlu w IV kwartale 2009 roku wynosiły 10 682,9 mln zł i były o 13,5% niższe w porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego. Udział inwestycji handlowych w nakładach ogółem w gospodarce narodowej w 2009 roku wynosił 11,4%, wobec 11,7% w 2008 roku.

Na przestrzeni ostatnich lat liczba osób zatrudnionych w sektorze handlu systematycznie rosła. Dopiero w ostatnim roku odnotowano zmniejszenie zatrudnienia. W IV kwartale 2009 roku liczba zatrudnionych w handlu wynosiła 1 124,3 tys. osób i była w porównaniu do okresu analogicznego w roku 2008 o 0,24% mniejsza. Na uwagę zasługuje fakt, że w I dekadzie XXI wieku tempo wzrostu liczby pracujących było wyższe w sekcji handlu niż w gospodarce narodowej. Dopiero negatywne konsekwencje kryzysu finansowego doprowadziły w 2009 roku do spadku zatrudnienia w handlu, ale dynamika spadku była mniejsza niż w skali gospodarki.

Na przestrzeni ostatnich lat struktura przedsiębiorstw handlowych ze względu na liczbę pracujących zmierzała w kierunku utrwalenia dominacji najmniejszych podmiotów. Istniejące duże rozdrobnienie podmiotowe jest bowiem rezultatem wieloletniego dynamicznego rozwoju drobnej przedsiębiorczości, która chętnie lokowała się w handlu, głównie detalicznym. Poza tym małe podmioty handlowe były i są nadal bardzo dobrze postrzegane przez konsumentów jako firmy przyjazne, zapewniające blisko domu asortyment codziennie nabywanych świeżych artykułów, pozostające w specyficznej więzi ze stałymi klientami.<sup>13</sup> W latach 2000-2009 udział podmiotów handlowych zatrudniających do 9 pracowników zwiększył się z 96,1% do 96,7%. W 2009 roku liczba podmiotów zatrudniających od 10 do 49 pracowników wynosiła 32 444 i stanowiła blisko 3% w ogólnej liczbie podmiotów, co

<sup>12</sup> Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w 2009 roku, tryb dostępu: <http://www.tf.pl/Coface2009.pdf>.

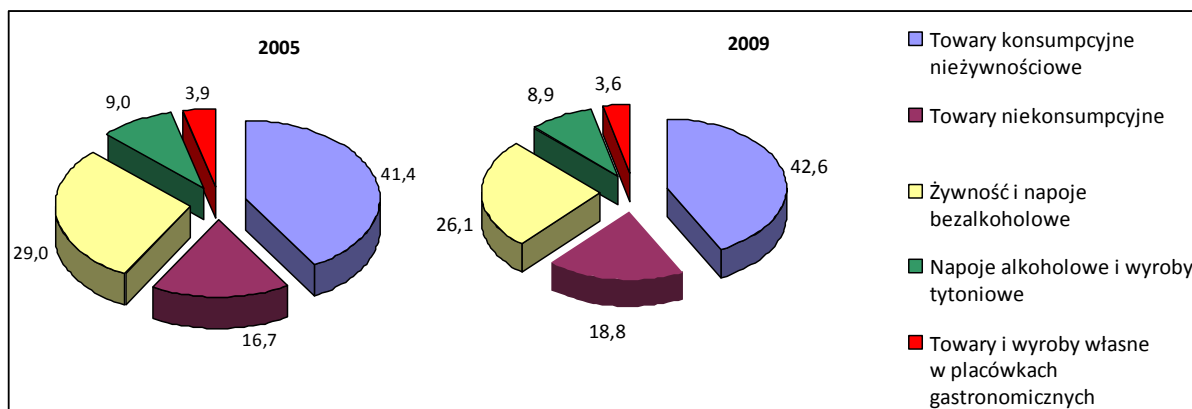
<sup>13</sup> Kłosiewicz-Górecka U. (2009), *Handel wewnętrzny w Polsce 1989-2009*, Wydawnictwo IBRKK, Warszawa, s. 33.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

w porównaniu do roku 2000 oznacza wzrost o 0,2 punktu procentowego. Udział największych podmiotów zatrudniających powyżej 50 pracowników zmniejszył się z 1,1% w 2000 roku do 0,3% w roku 2009.

W 2009 roku obserwowano niższą dynamikę sprzedaży detalicznej niż w latach poprzednich. Sprzedaż detaliczna (w cenach stałych) zwiększyła się w 2008 roku o 9,9%, wobec 13,9% w 2007 roku. Najwyższy wzrost odnotowano w sprzedaży odzieży i obuwia (32,7%), prasy, książek oraz pozostałej w wyspecjalizowanych sklepach (29,7%) i w niewyspecjalizowanych sklepach (28,7%). Najniższe wzrosty sprzedaży detalicznej obserwowane były w 2008 roku w grupie żywności, napojów i wyrobów tytoniowych (3,6%), paliw (6,7%) oraz pojazdów samochodowych i motocykli (6,7%).

**Wykres 1. Struktura sprzedaży detalicznej (ceny bieżące) w latach 2005-2009**



Źródło: GUS (2010), *Handel wewnętrzny 2009*, Warszawa, s. 34.

Na przestrzeni lat 2005-2009 struktura handlu detalicznego podlegała zmianom w kierunku wzrostu znaczenia towarów niekonsumpcyjnych (z 16,7% do 18,8%), towarów konsumpcyjnych nieżywnościowych (z 41,4% do 42,6%) i zmniejszenia znaczenia żywności i napojów bezalkoholowych (z 29% do 26,1%), napojów alkoholowych i wyrobów tytoniowych (z 9% do 8,9%) (wykres 1.).

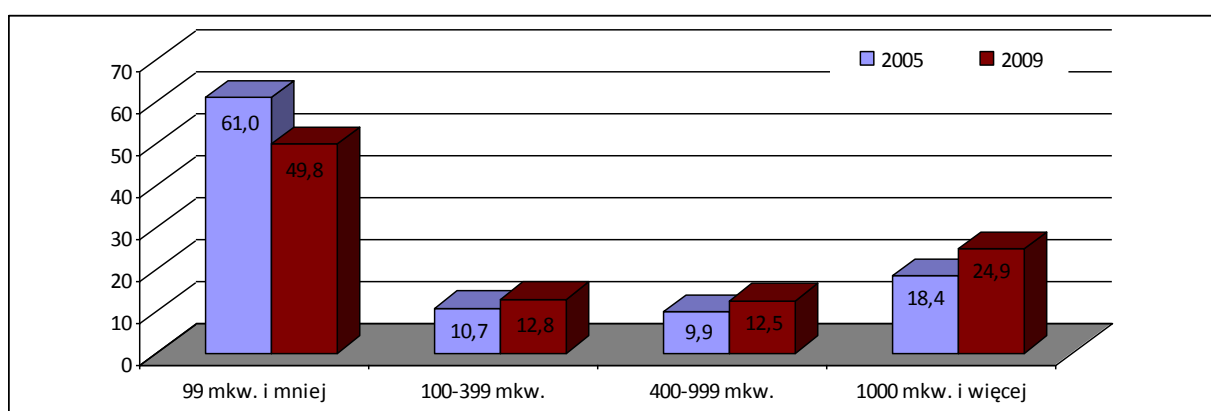
W polskim handlu detalicznym stale wzrasta znaczenie sklepów wielkopowierzchniowych i sieci handlowych. Tendencja ta dotyczy zarówno strony popytowej – zwiększa się liczba klientów, jak i podażowej – zwiększa się liczba i powierzchnia sprzedaży tego typu placówek handlowych. W latach 2004-2008 liczba zarówno hipermarketów, jak supermarketów zwiększyła się o niemal 30%. W konsekwencji udział w sprzedaży na rynku żywnościowym sklepów tradycyjnych zmniejszył się z 61,5% do 48%, supermarketów z 20,7% do 19%, zaś zwiększył się sklepów dyskontowych z 4% do 11% i hipermarketów z 13,8% do 22%<sup>14</sup>. W konsekwencji tych przemian uległa zmianie struktura powierzchni sprzedażowej sklepów (wykres 2.). W porównaniu z rokiem 2005 powierzchnia sprzedażowa zajmowana przez sklepy do 99 m<sup>2</sup> obniżyła się o ponad 11 pkt (do 49,8% ogólnej powierzchni sprzedażowej), a wzrosła o 2,1 pkt dla sklepów w przedziale 100-399 m<sup>2</sup> (do 12,8%), o 2,6 pkt dla sklepów w przedziale 400-999 m<sup>2</sup> (do 12,5%) oraz o 6,5 pkt dla sklepów o powierzchni sprzedażowej 1000 m<sup>2</sup> i więcej (do 24,9%).

<sup>14</sup> Ibidem, s. 106.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Sprzedaż hurtowa przedsiębiorstw handlowych (w cenach bieżących) wzrosła o 8,6% w porównaniu do 2007 roku. Wysoki wzrost sprzedaży charakteryzował wyroby tytoniowe (55,9%), żywność (24,7%), a także półprodukty i odpady pochodzenia nierolniczego oraz złom (22,5%). Najniższy wzrost wystąpił w sprzedaży napojów alkoholowych i bezalkoholowych (4,7%) oraz sprzedaży kosmetyków i wyrobów farmaceutycznych (7,4%). Aktualnie w strukturze sprzedaży hurtowej udział sprzedaży żywności i napojów bezalkoholowych stanowi 12,9%, napojów alkoholowych 4,5%, natomiast towarów nieżywnościowych – 82,6%, co wskazuje na utrzymanie się struktury na poziomie podobnym do lat ubiegłych.

**Wykres 2. Struktura powierzchni sprzedażowej sklepów**



Źródło: GUS (2010), *Handel wewnętrzny 2009*, Warszawa, s. 34.

Sektor handlowy w konfrontacji z pozostałymi sektorami gospodarczymi wypada korzystnie, zarówno pod względem dynamiki przychodów, jak i efektywności. Daje się też zauważyć jego rolę stabilizującą gospodarkę w sferze zatrudnienia i poprawy efektywności mikroekonomicznej. Niepoślednią rolę w tych pozytywnych przemianach odegrały inwestycje zagraniczne przyczyniające się do unowocześniania sektora i poprawy jego efektywności poprzez wprowadzenie na niespotykaną dotąd skalę modelu sklepów wielkopowierzchniowych i sieci handlowych.

### 3.3. Sektor handlu w województwie podlaskim

Sektor handlu jest jednym z najważniejszych obszarów aktywności gospodarczej w województwie podlaskim, co jest przede wszystkim wynikiem specyfiki działalności handlowej mającej w znacznej mierze charakter lokalny. Lokalna skala działania przedsiębiorstw handlowych wynika z ich niewielkiej skali i zasięgu działania, a także ze specyfiki ich klientów.

Województwo podlaskie w 2007 roku wytworzyło 2,3% produktu krajowego brutto. W przeliczeniu na 1 mieszkańca PKB wyniósł 22 896 zł (14. lokata w Polsce) i był o 25,8% niższy niż przeciętnie w kraju. Największy udział w tworzeniu wartości dodanej brutto miały usługi – 63,1%. W przemyśle i budownictwie wytworzono 26,2%, a w rolnictwie 10,7% (największy udział w kraju).

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Na przestrzeni lat 2005-2009 liczba podmiotów gospodarki narodowej w województwie podlaskim zwiększyła się z 88,9 do 89,6 tys. (wzrost o 0,8%), stanowiąc tym samym 2,4% wszystkich podmiotów w kraju. W 2009 roku ponad 29% wszystkich podmiotów na Podlasiu prowadziło działalność w sekcji „Handel i naprawa”, a ich liczba wynosiła 26 555. W 2009 roku na terenie województwa podlaskiego zarejestrowano 8 946 nowych podmiotów gospodarczych (o 12,5% więcej niż w 2008 r.). Najwięcej podmiotów powstało w sekcjach: handel i naprawy – 2 823 (31,6% ogółu nowych podmiotów), obsługa nieruchomości i firm – 1 313 (14,7%) oraz budownictwo – 1 174 (13,1%). Podmioty zlikwidowane w liczbie 9 032 w 2009 roku najczęściej prowadziły działalność w zakresie handlu i naprawy – 3 273 (36,2% wszystkich podmiotów kończących działalność w tym czasie), obsługi nieruchomości i firm – 1 098 (12,2%) oraz budownictwa – 1 071 (11,9%).

Ze względu na specyfikę sektora handlu, w strukturze podmiotów dominują te związane z handlem detalicznym. Ponad dwie trzecie wszystkich podmiotów działających w sektorze handlu prowadziło działalność detaliczną, podczas gdy działalnością hurtową zajmowała się co piąta firma. Na przestrzeni lat 2005-2009 liczba podmiotów zajmujących się handlem detalicznym, naprawą artykułów użytku osobistego i domowego zmniejszyła się z 20 247 do 18 122, zaś handlem hurtowym i komisowym z 5 107 do 5 064. W strukturze własnościowej dominują podmioty prywatne (tabela 4.).

**Tabela 4. Liczba podmiotów gospodarki narodowej w sektorze handlu w województwie podlaskim w latach 2005-2009**

| Dział PKD                                                         | Lata   |        |        |        |        |
|-------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                                                   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   |
| Handel detaliczny, naprawa artykułów użytku osobistego i domowego | 20 247 | 19 650 | 19 356 | 19 044 | 18 122 |
| Handel hurtowy i komisowy                                         | 5 107  | 5 016  | 4 983  | 4 994  | 5 064  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W 2009 roku handlem hurtowym zajmowało się tylko 6 przedsiębiorstw z sektora publicznego, zaś handlem detalicznym zaledwie 1. W handlu detalicznym dominującą formą własności jest jednoosobowa działalność gospodarcza (ponad 90% firm w branży handlu detalicznego).

W 2009 roku nakłady inwestycyjne w województwie podlaskim wyniosły 1 010,6 mln zł. Udział województwa w krajowych nakładach inwestycyjnych był na poziomie 1,1% i należał do najniższych w kraju. W porównaniu do 2008 roku nakłady inwestycyjne były niższe o 28,6% (wobec 10,5% w kraju). Nakłady inwestycyjne podmiotów sekcji „Handel i naprawa” w 2009 roku wynosiły 96 162 tys. i były o ponad 35% niższe niż w roku 2008. Inwestycje podmiotów handlowych w 2008 roku stanowiły 10,5% wszystkich inwestycji w regionie, zaś w 2009 udział ten zmniejszył się do 9,5%.

Na koniec 2009 roku w województwie podlaskim liczba pracujących w sektorze przedsiębiorstw wynosiła 98 085 – wobec 100 969 w 2008 roku, co oznacza spadek o blisko 3% (tabela 5.). Skala zmian w poziomie zatrudnienia w sektorze handlu była zdecydowanie większa niż średnia w województwie. W roku 2009 w sektorze handlu zatrudnionych było

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

23 701 osób, co jest poziomem mniejszym o 6,5% w porównaniu do roku 2008. W efekcie zmieniła się struktura zatrudnienia na Podlasiu. Udział pracujących w handlu w całkowitym zatrudnieniu zmniejszył się z 25,1% w roku 2008 do 24,2% w roku 2009.

**Tabela 5. Pracujący w sektorze przedsiębiorstw w województwie podlaskim w latach 2005-2009**

| Wyszczególnienie                                    | Lata   |        |        |         |        |
|-----------------------------------------------------|--------|--------|--------|---------|--------|
|                                                     | 2005*  | 2006*  | 2007*  | 2008**  | 2009** |
| Handel i naprawy                                    | 22 288 | 23 916 | 24 323 | 25 365  | 23 701 |
| Ogółem w województwie podlaskim                     | 93 076 | 95 945 | 98 549 | 100 969 | 98 085 |
| Udział sekcji handel i naprawa w pracujących ogółem | 23,9%  | 24,9%  | 24,7%  | 25,1%   | 24,2%  |

\* dane według sekcji PKD 2004; \*\* dane według sekcji PKD 2007

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W latach 2008-2009 przeciętne miesięczne wynagrodzenie w podlaskim sektorze handlu kształtowało się na poziomie niższym niż średnie wynagrodzenie w regionie. Wynagrodzenie w przedsiębiorstwach handlowych w 2008 roku wynosiło 2 452,94 zł i było o 9,4% niższe niż średnie w województwie. Dysproporcja ta zmniejszyła się w 2009 roku, w którym wynagrodzenie w sektorze handlu wynosiło 2 527,32 zł wobec 2 758,08 zł średnio w regionie.

Wartość przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów w województwie podlaskim zwiększyła się z 30 066,3 mln zł w roku 2008 do poziomu 31 127,2 mln zł, czyli o 3,5%. W tym samym czasie podmioty sektora handlu odnotowały spadek wartości przychodów o blisko 4%, z poziomu 8 576,6 mln zł w roku 2008 do 8 241,6 mln zł w roku 2009. W efekcie wartość wyniku finansowego netto przedsiębiorstw handlowych w roku 2009 zmniejszyła się o 13,4 mln zł, osiągając wartość 232,8 mln zł.

Rentowność sektora handlu kształtuje się na poziomie niższym niż średnia dla wszystkich przedsiębiorstw w województwie podlaskim. W 2008 roku wskaźnik rentowności ze sprzedaży w przedsiębiorstwach handlowych wynosił 2,9%, wobec średniej dla wszystkich przedsiębiorstw na Podlasiu na poziomie 3,6%. W 2009 roku wartości te odpowiednio wynosiły 2,8% i 3,9%, co oznacza dalsze zwiększenie dysproporcji.

W 2008 roku wartość sprzedaży detalicznej w cenach bieżących wynosiła 11 986,5 mln zł i była o 1,6% niższa w porównaniu do roku 2007. W tym samym czasie sprzedaż detaliczna towarów w przedsiębiorstwach prowadzących działalność handlową (bez placówek gastronomicznych), w których liczba pracujących przekracza 9 osób, była wyższa o 5,3%. Na uwagę zasługuje fakt spadku wartości sprzedaży detalicznej na jednego mieszkańca, która w 2008 roku wynosiła 10 056 zł, wobec 10 200 zł w roku 2007. W strukturze handlu detalicznego dominuje (74%) sprzedaż towarów nieżywnościowych, wobec ponad 20% udziału żywności i napojów bezalkoholowych oraz ponad 5% udziału napojów alkoholowych.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

W latach 2007-2008 wartość sprzedaży hurtowej w cenach bieżących zwiększyła się z 9 900 mln zł do 11 164 mln zł. W tym czasie udział sprzedaży towarów nieżywnościowych utrzymywał się na poziomie 54% całkowitej sprzedaży hurtowej.

Analizując sytuację sektora handlu w województwie podlaskim, należy zwrócić uwagę na branżową strukturę upadłości, w której występowały następujące rodzaje działalności gospodarczej<sup>15</sup>:

- produkcja gotowych wyrobów tekstylnych,
- sprzedaż detaliczna prowadzona w niewyspecjalizowanych sklepach,
- sprzedaż hurtowa maszyn, urządzeń i narzędzi rolniczych, włączając sprzedaż ciągników,
- usługi w zakresie naprawy, konserwacji i remontów lokomotyw kolejowych, tramwajowych oraz taboru kolejowego i tramwajowego,
- sprzedaż hurtowa żywych zwierząt,
- działalność związana ze sportem.

W województwie podlaskim, pomimo że nie wystąpiły jednorodne grupy upadłości przedsiębiorstw określonej branży, a ponadto struktura tych upadłości nie pokrywała się z sytuacją zaobserwowaną w skali ogólnopolskiej, to jednak dotyczyły one przede wszystkim przedsiębiorstw prowadzących handel detaliczny i hurtowy.

---

<sup>15</sup> Antonowicz P. (2010), *Procesy upadłościowe przedsiębiorstw w Polsce*, Raport z badań, Warszawa, s. 61-63.



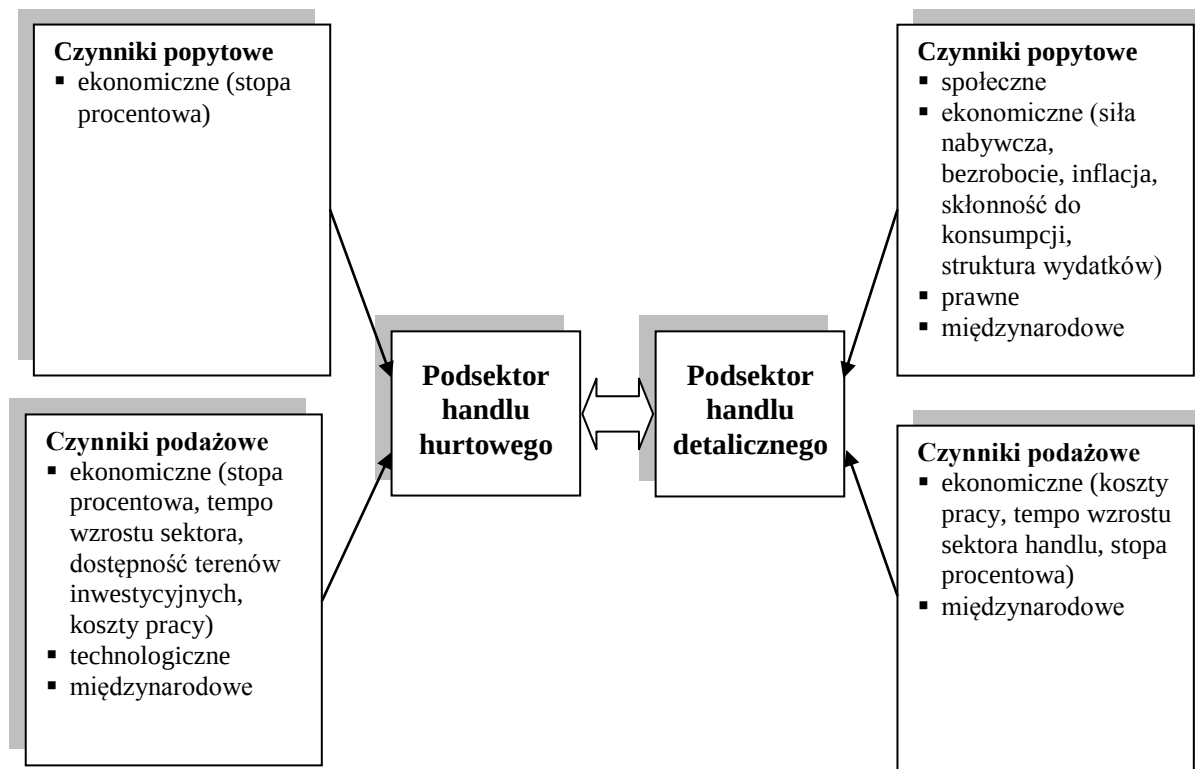
**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

#### 4. Popytowo-podażowe zewnętrzne uwarunkowania rozwojowe sektora

W ramach pierwszego obszaru dokonana została analiza zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora, w podziale na popytowe i podażowe. Zastosowano tu metodę desk research. Uwzględniono przy tym następujące rodzaje czynników: ekonomiczne, społeczne, prawno-administracyjne, międzynarodowe, środowiskowe i techniczne. W grupie czynników popytowych znalazły się wybrane czynniki:

- ekonomiczne: siła nabywcza, struktura wydatków, inflacja, poziom bezrobocia, skłonność do konsumpcji, stopa procentowa;
- społeczne: etnocentryzm, produkty regionalne, starzejące się społeczeństwo – seniorzy na zakupach, poziom zaufania do transakcji internetowych, znaczenie dbałości o zdrowie i urodę (*trend wellness, fitness, convenience*), poziom społecznej odpowiedzialności konsumenta, *smart shopping*, dostęp do Internetu;
- międzynarodowe: migracja;
- prawno-administracyjne: regulacje gwarantujące ochronę praw konsumentów, prawodawstwo regulujące dostęp do placówek handlowych.

**Rysunek 1. Analiza PEST podsektora handlu detalicznego i hurtowego**



Źródło: opracowanie własne.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

W grupie uwarunkowań podaźowych uwzględniono następujące czynniki:

- ekonomiczne: tempo wzrostu sektora handlu, dostępność terenów inwestycyjnych, koszty pracy, stopa procentowa;
- prawno-administracyjne: regulacje dostępu do terenów inwestycyjnych, prawodawstwo dotyczące warunków współpracy sieci handlowych i ich dostawców, prawodawstwo w zakresie recyklingu opakowań;
- technologiczne: infrastruktura transportowa, systemy informatyczne, bezpieczeństwo w Internecie;
- międzynarodowe: procesy integracyjne – swoboda przepływu towarów i usług.

Jak wynika z rysunku 1., poszczególne czynniki z analizy PEST w różnym stopniu oddziałują na wyodrębnione podsektory: handlu hurtowego i detalicznego. Na podsektor handlu detalicznego zdecydowanie bardziej oddziałują czynniki popytowe, a zwłaszcza społeczne i ekonomiczne, natomiast na handel hurtowy w większym stopniu wpływają czynniki podaźowe o charakterze ekonomicznym, technologicznym i międzynarodowym. Wniosek ten znajdzie odzwierciedlenie również w analizie scenariuszowej.

#### **4.1. Analiza czynników popytowych**

##### **4.1.1. Czynniki ekonomiczne**

###### **4.1.1.1. Siła nabywcza**

Siła nabywcza konsumentów jest jednym z czynników determinujących wielkość popytu na towary i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa handlowe. Generalnie im wyższy dochód, tym wyższa konsumpcja, i na odwrót. W 2009 roku gospodarka krajowa okazała się stosunkowo odporna na niekorzystne wpływy związane z globalnym kryzysem finansowym. Pomimo ograniczenia popytu zewnętrznego oraz spadku poziomu inwestycji bezpośrednich, Polsce, jako jedynemu krajowi Unii Europejskiej, udało się utrzymać dodatnią dynamikę wzrostu gospodarczego. Według GUS, produkt krajowy brutto zwiększył się realnie w całym 2009 roku o 1,7%, wobec 5% rok wcześniej, co w efekcie pozwoliło na utrzymanie dodatniej dynamiki zmiany wynagrodzenia.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw w grudniu 2009 r. ukształtowało się na poziomie 3 324,91 zł, tj. o 4,4% wyższym niż rok wcześniej.

Siła nabywcza gospodarstw domowych z województwa podlaskiego kształtuje się na poziomie zdecydowanie niższym niż średnia w kraju (tabela 6.). W kwietniu 2010 roku przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w sektorze przedsiębiorstw ukształtowało się na poziomie 2 838,36 zł, tj. o 2,8% niższym niż w marcu 2010 roku, ale o 4,9% wyższym niż przed rokiem i w konsekwencji wynagrodzenie brutto na Podlasiu stanowi tylko 84% średniego wynagrodzenia w kraju. Na relatywnie niższą siłę nabywczą w województwie podlaskim wskazuje również wyższy niż średni w kraju wskaźnik zagrożenia ubóstwem, jako odsetek osób w gospodarstwach domowych o wydatkach poniżej minimum egzystencji. W 2008 roku w skali kraju 5,6% gospodarstw domowych generowało wydatki poniżej minimum egzystencji, podczas gdy w województwie podlaskim było to 8,4%.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**Tabela 6. Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto w sektorze przedsiębiorstw**

| Wyszczególnienie         | Lata     |          |          |          |          |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                          | 2005     | 2006     | 2007     | 2008     | 2009     |
| Województwo podlaskie    | 1 808,25 | 1 845,08 | 2 496,70 | 2 707,36 | 2 758,08 |
| Kraj                     | 2 515,85 | 2 643,92 | 2 888,20 | 3 185,75 | 3 324,91 |
| Województwo na tle kraju | 71,9%    | 69,8%    | 86,4%    | 85,0%    | 83,0%    |

\* dane według sekcji PKD 2004; \*\* dane według sekcji PKD 2007.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Według ekspertów Panelu o Prognozach Makroekonomicznych Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, wzrost PKB w 2010 roku prognozowany jest na poziomie 2,8%, a w 2011 roku na poziomie 3,2%. W kolejnych latach planowane tempo wzrostu ma utrzymywać się na poziomie od 3% do 6%. Niestety, w najbliższych dwóch latach będzie miał miejsce wolny wzrost popytu krajowego, determinowanego przez niską dynamikę spożycia i spadek inwestycji prywatnych. Czynnikiem decydującym o kształtowaniu się konsumpcji pozostanie sytuacja na rynku pracy, wyrażająca się wolnym wzrostem zatrudnienia oraz stagnacją wynagrodzeń realnych w gospodarce narodowej.

Relatywnie niższy poziom dochodów w województwie podlaskim może negatywnie wpływać na absolutne wielkości popytu na towar i usługi oferowane przez podmioty podsektorów handlu detalicznego i hurtowego. Ponadto, w związku z niekorzystnymi prognozami w zakresie tempa zmian dochodów realnych może dochodzić do zmiany struktury wybieranych produktów, w której przeważać będą produkty podstawowe i pierwszej potrzeby. Ograniczenie tempa wzrostu dochodów może zwiększyć cenową elastyczność popytu konsumentów, a w konsekwencji być źródłem szans dla nowoczesnych kanałów handlu detalicznego, które w porównaniu do tradycyjnych kanałów handlu detalicznego dysponują znacznymi przewagami kosztowymi.

#### **4.1.1.2. Struktura wydatków**

Sytuacja dochodowa gospodarstw domowych jest czynnikiem wyraźnie różnicującym poziom i strukturę wydatków. Wyraża się to m.in. większym obciążeniem budżetów rodzin najuboższych wydatkami na zaspokojenie podstawowych potrzeb, tj. wydatkami na żywność i napoje bezalkoholowe oraz na stałe opłaty mieszkaniowe (opłaty na rzecz właścicieli, zaopatrywanie w wodę i inne usługi związane z zamieszkiwaniem oraz nośniki energii). Przy wyższych poziomach zamożności dochody przeznaczane są głównie na poprawę jakości konsumpcji, co przejawia się też procentową zmianą wydatków swobodnego wyboru.

W strukturze wydatków Polaków można zaobserwować dwa istotne kierunki przemian. Pierwszy wiązał się ze spadkiem udziału wydatków na żywność, drugi ze wzrostem udziału wydatków na towary nieżywnościowe i usługi. Zmniejszenie udziału wydatków na żywność potwierdza prawidłowość sformułowaną w I prawie Engla, zgodnie z którym w miarę

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

wzrostu dochodów udział wydatków na żywność w ogólnych wydatkach konsumpcyjnych maleje.

Na przestrzeni lat 2005-2009 przeciętne miesięczne nominalne wydatki gospodarstwa domowego na 1 osobę zwiększyły się z poziomu 690 zł do 956,68 zł, w tym na towary i usługi konsumpcyjne z 661 zł do 914 zł (tabela 7.). W efekcie udział wydatków na towary i usługi konsumpcyjne zmniejszył się z 95,7% do 95,5%.

**Tabela 7. Struktura przeciętnych miesięcznych wydatków na 1 osobę w gospodarstwach domowych w latach 2005-2009**

| Wyszczególnienie                                                       | Lata   |        |        |
|------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|
|                                                                        | 2005   | 2008   | 2009   |
| Wydatki ogółem (zł)                                                    | 690,00 | 904,27 | 956,68 |
| Wydatki na towary i usługi konsumpcyjne jako % wydatków ogółem, w tym: | 95,7   | 95,7   | 95,5   |
| żywność i napoje bezalkoholowe (%)                                     | 28,1   | 25,6   | 25,1   |
| użytkowanie mieszkania i nośniki energii (%)                           | 19,6   | 18,9   | 19,7   |
| transport (%)                                                          | 8,9    | 10,1   | 9,7    |
| rekreacja i kultura (%)                                                | 6,8    | 7,9    | 8,0    |
| zdrowie (%)                                                            | 5,0    | 4,8    | 5,0    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W gospodarstwach domowych ogółem realne wydatki na towary i usługi konsumpcyjne w przeliczeniu na 1 osobę w 2009 roku były wyższe niż przed rokiem o 2%, podczas gdy w 2008 roku w stosunku do roku 2007 – o 7,1%. Nadal najwyższy udział w strukturze wydatków ogółu gospodarstw domowych miały wydatki na żywność i napoje bezalkoholowe (25,1%).<sup>16</sup>

Drugi kierunek przemian odzwierciedla znaczący wzrost udziału wydatków na towary nieżywnościowe i usługi. Poziom wydatków na usługi w dużej mierze zależy od sytuacji społeczno-gospodarczej kraju, sytuacji dochodowej gospodarstw, oferty rynkowej, preferencji konsumentów i wielu innych czynników. Konsumpcja usług zaspokajających potrzeby ponadpodstawowe uzależniona jest od wysokości funduszu swobodnej decyzji, chociaż może być też wynikiem rezygnacji z realizacji niektórych potrzeb podstawowych.

Dominującą pozycję w wydatkach nieżywnościowych zajmują środki na utrzymanie mieszkania i nośniki energii oraz wyposażenie mieszkania i prowadzenie gospodarstwa domowego. W 2009 roku wydatki na użytkowanie mieszkania lub domu i nośniki energii były istotnym obciążeniem dla gospodarstw domowych i stanowiły 19,7% wszystkich wydatków. Drugie miejsce w wydatkach nieżywnościowych zajmują wydatki na transport

<sup>16</sup> GUS (2009), *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej*, Warszawa.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

i łączność, które pochłaniały około 9,7% wszystkich wydatków. Na relatywnie wysokim poziomie w strukturze wydatków konsumpcyjnych polskich gospodarstw domowych kształtują się również wydatki na rekreację i kulturę, które wraz z wydatkami na edukację stanowią blisko 9% wszystkich wydatków. Skutkiem zmian wywołanych urynkowaniem gospodarki był także wzrost wydatków na zdrowie i higienę. Wzrost udziału tej grupy wydatków wiązał się głównie ze znacznym wzrostem cen, w szczególności cen usług medycznych, leków oraz środków czystości. Aktualnie wydatki na zdrowie stanowią niespełna 5% wszystkich wydatków.

Z punktu widzenia podmiotów podsektorów handlu detalicznego i hurtowego obserwowane zmiany w strukturze zakupów oznaczają konieczność stopniowego unowocześniania oferty handlowej. Struktura wydatków polskich gospodarstw domowych cechuje się aktualnie umiarkowanym udziałem wydatków na żywność, stosunkowo wysokim udziałem wydatków mieszkaniowych, a następnie wydatków na transport i łączność, przeciętnym lub stosunkowo wysokim udziałem wydatków na kulturę, rekreację i edukację oraz higienę i ochronę zdrowia, a także niskim udziałem wydatków na odzież i obuwie.

#### **4.1.1.3. Inflacja**

Wskaźnik wzrostu cen towarów i usług konsumpcyjnych, jako czynnik determinujący siłę nabywczą konsumentów, utrzymuje się na względnie niskim poziomie (tabela 8.). W 2009 roku wyniósł 3,5% r/r i był niższy niż w 2008 r. (4,2%), co oznacza, że ukształtował się na poziomie górnej granicy pasma odchyłań od celu inflacyjnego wynoszącego 2,5%.

**Tabela 8. Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych w latach 2005-2009**

| Wskaźnik                                                             | Lata  |       |       |       |       |
|----------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                                      | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  |
| Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych w województwie podlaskim | 102,0 | 100,9 | 102,3 | 104,3 | 103,2 |
| Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych w kraju                  | 102,1 | 101,0 | 102,5 | 104,2 | 103,5 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Największy wpływ na jego poziom w 2009 roku miały ceny związane z użytkowaniem mieszkania i nośnikami energii oraz ceny żywności i napojów bezalkoholowych. Inflacja bazowa po wyłączeniu cen żywności i energii wynosiła 2,6%. Przyspieszeniu wzrostu cen produkcji sprzedanej przemysłu (z 2,2% w 2008 r. do 3,4% w 2009 r.) towarzyszyło znaczne spowolnienie wzrostu cen produkcji budowlano-montażowej (odpowiednio z 4,8% do 0,2%). W kierunku zwwyżki cen działało osłabienie złotego, prowadzące do wzrostu wyrażonych w nim cen towarów importowanych na rynku krajowym. Spośród składowych CPI szczególnie silny był w 2009 r. wzrost cen napojów alkoholowych i wyrobów tytoniowych (o 9,4%), cen towarów i usług związanych z mieszkaniem (o 7,2%), cen usług restauracji i hoteli (o 5,1%) oraz cen żywności i napojów bezalkoholowych (o 4,1%), podczas gdy

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

spadły ceny odzieży i obuwia (o 7,4%), jak również ceny towarów i usług związanych z transportem (o 2,4%) i łącznością (o 0,4%).<sup>17</sup>

W 2009 r. ceny towarów i usług konsumpcyjnych ogółem, w porównaniu do roku poprzedniego wzrosły we wszystkich województwach. Największy ich wzrost odnotowano w województwie dolnośląskim (o 4%), gdzie w większości grup towarów i usług wzrost cen był wyższy niż przeciętnie oraz najmniejszy w kraju spadek cen w zakresie transportu. Wyższy niż średnio w kraju wzrost cen towarów i usług konsumpcyjnych zanotowano również w województwach: podkarpackim, śląskim, świętokrzyskim, zachodniopomorskim i wielkopolskim – w granicach od 3,9% do 3,6%. Natomiast w województwie pomorskim zanotowano najmniejszy w kraju wzrost cen konsumpcyjnych (2,4%). Województwo podlaskie odnotowało tempo wzrostu cen poniżej średniej krajowej (3,2%), a w grupie produktów, których ceny wzrosły najbardziej, znalazły się: napoje alkoholowe i wyroby tytoniowe (9%), mieszkania (5,2%), zdrowie (3,8%) oraz edukacja (2,4%).

Istotna korekta cen surowców energetycznych i rolnych na rynkach światowych oraz aprecjacja kursu złotego, które dokonały się w 2009 roku, wpływać będą z opóźnieniem na dostosowania cen na rynku krajowym. W konsekwencji, w krótkim horyzoncie projekcji inflacja cen energii oraz cen żywności na rynku krajowym może obniżyć się. W kolejnych latach, wraz z osłabieniem kursu złotego i wzrostem cen surowców energetycznych na rynkach światowych, tendencja ta ulegnie odwróceniu i ceny żywności oraz energii zaczną ponownie rosnąć<sup>18</sup>. Według prognoz NBP, w krótkim horyzoncie inflacja w Polsce będzie kształtowała się poniżej celu inflacyjnego. Dopiero w II kwartale 2012 roku, w ślad za ożywieniem na rynku pracy i osłabieniem kursu złotego, inflacja wzrośnie, przekraczając górną granicę odchyień od celu inflacyjnego.

Obecny i projektowany poziom inflacji w polskiej gospodarce nie stanowi istotnego zagrożenia dla realnych dochodów konsumentów sektora handlu, a tym samym dla podmiotów podsektora handlu detalicznego i hurtowego. Według prognoz CASE, w 2010 roku przeciętna płaca nie powinna wzrosnąć więcej niż o 4%, co przy wzroście cen na poziomie celu inflacyjnego oznacza utrzymanie ponad 1% dynamiki wzrostu realnych dochodów. Brak zagrożenia ze strony inflacji dla realnych dochodów konsumentów można uznać za czynnik sprzyjający rozwojowi sektora handlu.

#### **4.1.1.4. Poziom bezrobocie**

Aktywność zawodowa ludności w wieku 15-64 lata (wiek produkcyjny wg Eurostat) powoli rośnie, jednak jej współczynnik w 2009 roku był nadal jednym z najniższych w Europie: 64,7%, wobec 80,7% w Danii, 79,7% w Niderlandach i 78,9% w Szwecji oraz 59,1% na Malcie, 61,6% na Węgrzech, 63,1% w Rumunii i 62,4% we Włoszech. W układzie wojewódzkim, współczynnik aktywności zawodowej od 2006 do 2008 roku rósł w 11 województwach, na tym samym poziomie pozostał w województwach kujawsko-pomorskim i warmińsko-mazurskim, a w czterech – spadał: od 0,5 pkt proc. W województwach lubelskim i lubuskim do 1,6 pkt proc. w województwie opolskim.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> GUS (2009), *Wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych*, Warszawa.

<sup>18</sup> NBP (2010), *Raport o inflacji luty 2010 r.*, Rada Polityki Pieniężnej, Warszawa, s. 60.

<sup>19</sup> DKS (2010), *Sytuacja społeczno-gospodarcza...*, op. cit., s. 24.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

W województwie podlaskim wskaźnik aktywności zawodowej zwiększył się z poziomu 62,8% w 2006 roku do 66% w 2009, co oznacza czwarte miejsce w skali wszystkich województw.

Na przestrzeni ostatnich lat wskaźnik zatrudnienia w kraju systematycznie rośnie i w 2009 roku wynosił 59,4%, wobec blisko 65% w krajach UE. W skali UE tylko 5 krajów posiada wskaźnik zatrudnienia poniżej 60%: Włochy, Węgry, Malta, Polska i Rumunia. Pomimo piątej od końca pozycji Polski w UE na uwagę zasługuje fakt, że Polska odnotowała najwyższy w Europie – o 4,8 pkt proc. – wzrost wskaźnika zatrudnienia w ciągu ostatnich trzech lat.

Wartość wskaźnika zatrudnienia w skali kraju jest zróżnicowana przestrzennie. W 2009 roku najniższy wskaźnik zatrudnienia zanotowało województwo zachodniopomorskie – 53,1%, wobec lidera, jakim jest województwo mazowieckie (64,5%). Spadek udziału osób zatrudnionych odnotowało jedynie województwo lubelskie, w którym wskaźnik zatrudnienia w 2008 roku wynosił 60,2%, zaś w 2009 tylko 58,5%. W województwie podlaskim wskaźnik zatrudnienia w ostatnich latach systematycznie rósł, z poziomu 55,8% w 2006 roku do 61,7% w 2009, co klasyfikuje województwo podlaskie na drugim miejscu w kraju.

Zmiany w krajowej strukturze zatrudnienia sprowadzają się do zmniejszania liczby pracujących w sektorze rolnictwa i przemysłu na rzecz sektora usług. W latach 2007-2009 udział osób zatrudnionych w rolnictwie zmniejszył się z 14% do 12,9%, zaś w przemyśle z 31,2% do 30,9%. Jednocześnie zatrudnienie w usługach zwiększyło się z 54,8% do 56,2%. W końcu grudnia 2008 r. w województwie podlaskim udział pracujących w rolnictwie wyniósł 33,2% (o 17,6 pkt proc. więcej niż średnio w kraju – 2. lokata po województwie lubelskim). Udział pracujących w przemyśle i budownictwie należał do jednych z niższych w Polsce (20,3%).

W 2009 roku przeciętne zatrudnienie w skali kraju w sektorze przedsiębiorstw wyniosło 5209,1 tys. osób i było o 1,2% niższe niż w 2008 r. Spadek odnotowano w 12 województwach, najgłębszy w województwie warmińsko-mazurskim (o 8%) i podkarpackim (o 5,3%). W województwach: śląskim, małopolskim, lubelskim i dolnośląskim wystąpił wzrost zatrudnienia (odpowiednio o 1,6%, 1,3%, 0,8% i 0,1%). W województwie podlaskim zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w 2009 roku wyniosło 97 tys. osób, co stanowiło 1,8% w skali kraju i było o 2,4% niższe niż w 2008 roku.

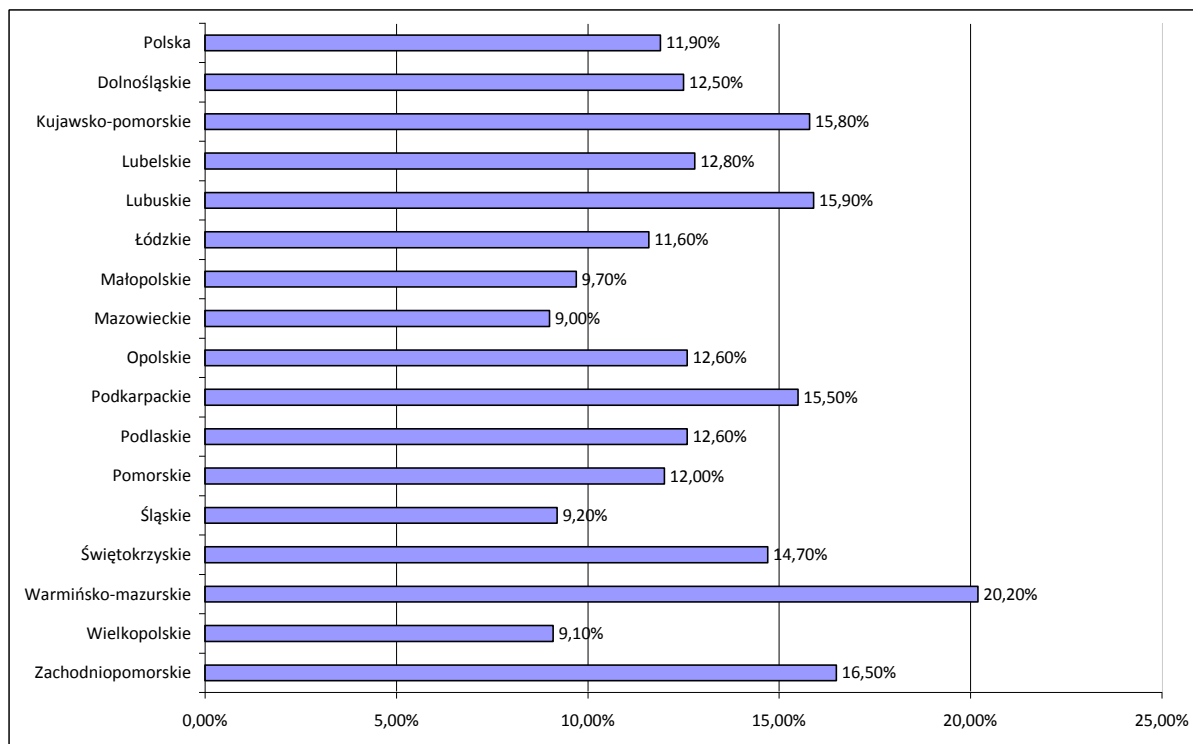
Spadek zatrudnienia w przemyśle jest jedną z przyczyn wzrostu bezrobocia w gospodarce. Bezrobocie w 2009 roku rosło w całej Europie, z tym że jego stopa w Polsce zwiększyła się w ciągu roku jedynie o 1,1 pkt proc., podczas gdy na Łotwie o 9,8 pkt proc., w Estonii – o 8,5 pkt proc., na Litwie o 8 pkt proc., w Hiszpanii – o 6,7 pkt proc., a w Irlandii – o 5,9 pkt proc. W 2009 stopa bezrobocia w krajach UE wynosiła 9% i była o 1,8 pkt proc. wyższa w porównaniu do roku 2007.

Aktualnie niewykorzystane zasoby siły roboczej w Polsce wynoszą 1 912,5 tys. osób i w porównaniu do końca kwietnia 2010 roku spadły o 61,3 tys. osób (tj. o 3,1%). Stopa bezrobocia w maju 2010 roku wynosiła 12% i w porównaniu do kwietnia br. spadła o 0,3 pkt proc. W analogicznym okresie ubiegłego roku wskaźnik ten obniżył się o 0,2 punktu (z 10,9% do 10,7%). Problem bezrobocia w Polsce jest istotnie zróżnicowany przestrzennie (wykres 3.).

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Najmniejszy poziom niewykorzystanych zasobów siły roboczej jest w województwach mazowieckim, wielkopolskim i śląskim, w których stopa bezrobocia w 2009 roku wynosiła odpowiednio 9%, 9,1% i 9,2%. Największy odsetek osób bezrobotnych występuje w województwach warmińsko-mazurskim (20,2%), zachodniopomorskim (16,5%) oraz lubuskim (15,9%). Najwyższą stopę napływu bezrobotnych do urzędów pracy w lutym 2010 roku zanotowano w województwach: lubuskim (2,3%), warmińsko-mazurskim (2,2%), zachodniopomorskim (2,1%), opolskim (1,9%) oraz dolnośląskim i kujawsko-pomorskim (po 1,8%), zaś najniższą – w województwie mazowieckim (1%), małopolskim (1,2%) oraz podkarpackim i wielkopolskim (po 1,3%).

**Wykres 3. Stopa bezrobocia rejestrowanego w poszczególnych województwach Polski w 2009 roku (w %)**



Źródło: GUS (2010), *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej województw*, nr 4/2010, s. 124.

Na przestrzeni ostatniego roku problem bezrobocia uległ nasileniu. W marcu 2008 roku w województwie podlaskim zarejestrowano 54 333 osoby bezrobotne, zaś w marcu 2009 liczba ta zwiększyła się do 65 562, co oznacza ponad 20% wzrost. Na koniec I kwartału 2010 roku stopa bezrobocia wynosiła na Podlasiu 13,3% i była o 2 pkt proc. wyższa niż w analogicznym okresie roku poprzedniego.

Wzrost stopy bezrobocia stanowi opóźniony wynik reakcji rynku pracy na spowolnienie gospodarcze obserwowane przede wszystkim w 2009 roku.

Pogorszenie sytuacji na rynku pracy miało przełożenie na zmniejszenie tempa wzrostu wynagrodzeń. W 2009 roku przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto w gospodarce narodowej (wg PKD 2004) wyniosło 3 103 zł i było realnie (mierząc wskaźnikiem cen



**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

towarów i usług konsumpcyjnych dla gospodarstw domowych pracowników) o 2,1% wyższe niż przed rokiem (w 2008 r. odnotowano ich wzrost odpowiednio o 5,9%, a rok wcześniej – o 5,5%).

Według oceny Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, w roku 2010 bezrobocie pozostanie dosyć stabilne – najniższy kwartalny poziom osiągnie na koniec drugiego kwartału i będzie to 12,5%. Zatrudnienie w gospodarce powinno zacząć powoli rosnąć już od drugiego kwartału bieżącego roku, co znajdzie swoje odzwierciedlenie w poziomie bezrobocia w roku 2011, kiedy to rynek pracy wyraźnie odczuje już efekty przyspieszenia wzrostu gospodarczego. Według prognozy Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR), na koniec przyszłego roku stopa bezrobocia wyniesie 10,5%.<sup>20</sup>

Planowane zmniejszenie skali niewykorzystanych zasobów siły roboczej pozwala wskazać na pozytywne oddziaływanie rynku pracy na popytową stronę podsektora handlu detalicznego i hurtowego. Spodziewane efekty przyspieszenia wzrostu gospodarczego w postaci wzrostu zatrudnienia dają realne szanse na poprawę siły nabywczej konsumentów. Wzrost popytu na pracę, a w konsekwencji wzrost odsetka osób pracujących powoduje wyposażenie gospodarstw w dodatkowy dochód, którego relatywnie większa część zostanie przeznaczona na finansowanie konsumpcji.

#### **4.1.1.5. Skłonność do konsumpcji**

W wymiarze ekonomicznym wydatki konsumentów na towary i usługi oznaczają konieczność dokonywania wyboru w dziedzinie podziału dochodu na bieżącą konsumpcję i oszczędności (konsumpcja przyszła). Skłonność społeczeństwa do oszczędzania z jednej strony wyznacza możliwości inwestycyjne przedsiębiorstw, z drugiej jest ujemnie skorelowana z wielkością bieżącego popytu na towary i usługi.

Polskie gospodarstwa domowe nie wykazują dużej aktywności w zakresie oszczędzania. Według CBOS (Centrum Badania Opinii Publicznej), w kwietniu 2010 roku większość ankietowanych gospodarstw domowych (63%) w Polsce nie zgromadziła żadnych oszczędności. Odłożone fundusze ma natomiast niewiele ponad jedna trzecia gospodarstw (37%). Jednak paradoksalnie w porównaniu z sytuacją sprzed dwóch i pół roku, która na poziomie makroekonomicznym była dużo lepsza niż obecna, znacząco wzrósł (o 14 pkt proc.) odsetek gospodarstw posiadających oszczędności.<sup>21</sup> W konsekwencji czwarty kwartał ubiegłego roku był kolejnym okresem wzrostu wartości oszczędności zgromadzonych przez gospodarstwa domowe w Polsce. Łączna suma oszczędności, na którą składają się akcje, obligacje i bony skarbowe, środki na drugofilarowych kontach emerytalnych, jednostki i tytuły uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych, gotówka w obiegu oraz depozyty bankowe, wyniosła 31 grudnia 2009 roku 796,2 mld zł, co stanowi około 65% PKB.

Pomimo wzrostu wartości oszczędności w polskich gospodarstwach domowych, ich wartość utrzymuje się na relatywnie niższym poziomie niż w innych krajach UE i USA. Średnia relacja łącznych oszczędności do PKB w wybranych krajach Europy Zachodniej wynosi około 200%. Zdaniem T. Publicewicza z Analiz On-line, wskaźnik dwukrotności

<sup>20</sup> IBnGR (2010), *Stan i prognoza koniunktury gospodarczej*, Warszawa, 28 kwietnia, s. 1-5.

<sup>21</sup> CBOS (2010), *Polacy o swoich długach i oszczędnościach*, Warszawa, s. 1.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

oszczędności do PKB jest przekroczony m.in. we Włoszech, w Portugalii, Belgii, zaś w Szwecji jest to nawet pięć razy więcej, a w Niemczech niespełna 200%<sup>22</sup>.

Względnie niski absolutny poziom oszczędności gospodarstw domowych w Polsce w pewnym stopniu wynika z niskiego poziomu bieżących dochodów netto. Według badań prowadzonych w ramach Diagnozy Społecznej 2009, najczęściej badane gospodarstwa domowe deklarowały w marcu 2009 roku, że przy aktualnym dochodzie wiązały koniec z końcem z pewną trudnością (ponad 33%), powyżej 20% gospodarstw radziło sobie z trudnością, a prawie 19% z wielką trudnością<sup>23</sup>.

Sklonność społeczeństwa do wydatkowania dochodów na bieżącą konsumpcję jest zróżnicowana w poszczególnych gospodarstwach domowych. Zgodnie z hipotezą cyklu życia zapotrzebowanie na oszczędności zależy od faz, przez które przechodzi człowiek w ciągu swojego życia. Stopy oszczędności są z reguły ujemne w początkowych okresach życia, kiedy dochody nie są jeszcze wysokie w przeciwieństwie do wydatków związanych z powstaniem nowego gospodarstwa domowego, w szczególności z nabyciem mieszkania lub domu. W średnim wieku stopy oszczędzania są wysokie, co pozwala na spłacenie uprzednio zaciągniętych kredytów oraz akumulację środków w celu zaspokojenia potrzeb konsumpcyjnych w wieku emerytalnym. Relatywnie niewielkie zainteresowanie oszczędnościami cechuje osoby w wieku poprodukcyjnym. Według G. Rytelewskiej i A. Kłopockiej, planowany w Polsce silny wzrost wskaźnika obciążenia demograficznego osobami starszymi (*elderly dependency ratio*) znajdzie odzwierciedlenie w spadku stopy oszczędzania o około 3,4 pkt proc.<sup>24</sup>

Spożycie ogółem w cenach bieżących w 2009 roku wynosiło 1 071 mln, wobec 1 021 mln w 2008, co oznacza dynamikę zmiany w cenach stałych na poziomie 2,1%. Wzrostowy trend spożycia został utrzymany w 2010 roku i w I kwartale spożycie indywidualne (z dochodów osobistych) w sektorze gospodarstw domowych wzrosło w porównaniu do I kwartału 2009 roku o 2,2%. Na przestrzeni ostatnich lat, udział spożycia ogółem w PKB utrzymuje się na względnie stabilnym poziomie 80%, wobec udziału spożycia indywidualnego gospodarstw domowych na poziomie 60%.

Prognozy spożycia ogółem są optymistyczne. W maju 2010 r., podobnie jak w poprzednich dwóch miesiącach, zanotowano znaczną poprawę nastrojów konsumenckich społeczeństwa polskiego. Bieżący wskaźnik ufności konsumenckiej (BWUK), syntetycznie opisujący obecne tendencje konsumpcji indywidualnej, zwiększył się w stosunku do poprzedniego miesiąca o 2,4 pkt proc. i osiągnął poziom – 12,3 pkt proc. Zanotowany w maju 2010 r. poziom wskaźnika jest wyższy o 12 pkt proc. niż w maju 2009 r. oraz o 6,6 pkt proc. niż w grudniu 2009 r. Wyprzedzający wskaźnik ufności konsumenckiej (WWUK), syntetycznie opisujący oczekiwane w najbliższych miesiącach tendencje konsumpcji indywidualnej, zwiększył się w badanym miesiącu o 2,5 pkt proc. i ukształtował się na poziomie – 18 pkt proc. Osiągnięta wartość tego wskaźnika jest wyższa niż w maju 2009 r. o 16,8 pkt proc. oraz o 8,9 pkt proc. niż w grudniu 2009 r. Zaobserwowana w maju 2010 r. oraz w kilku poprzednich miesiącach skala poprawy skłonności konsumentów do zwiększania

<sup>22</sup> Polacy biedakami Europy, tryb dostępu:

<http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artukul/polacy;biedakami;europy,134,0,547974.html>.

<sup>23</sup> Czapiński J., Panek T. (red.) (2009), *Diagnoza Społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, Warszawa, s. 46.

<sup>24</sup> Rytelewska G., Kłopocka A. (2010), *Wpływ czynników demograficznych na poziom i strukturę oszczędności gospodarstw domowych w Polsce*, „Bank i Kredyt”, 41 (1), s. 57-80.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

zakupów konsumpcyjnych wskazuje, że obecnie i w najbliższych miesiącach możliwe jest utrzymanie się dalszego wzrostu dodatkowej dynamiki konsumpcji indywidualnej.<sup>25</sup>

W opinii ekspertów IBnGR<sup>26</sup> w latach 2010-2011 utrzyma się umiarkowany, około 3-procentowy, wzrost spożycia ogółem. Jego najważniejsza składowa, jaką jest spożycie indywidualne, rosła będzie w latach 2010-2011 w tempie 3,5% rocznie. Barierą dla szybszego wzrostu spożycia będzie przede wszystkim gorsza niż w latach ubiegłych sytuacja na rynku pracy – wyższe bezrobocie i wolniejszy wzrost wynagrodzeń.

Z punktu widzenia podmiotów strony popytowej sektora handlu utrzymujące się na względnie niskim poziomie oszczędności, a tym samym wysoki udział spożycia w PKB są czynnikami pozytywnie determinującymi wielkość popytu na towary i usługi konsumpcyjne. Nie oznacza to jednak, że konsumpcja w Polsce jest nadmierna, a jej względnie duży udział w dochodach rozporządzalnych można uzasadnić relatywnie niską siłą nabywczą konsumentów. Pozytywne nastroje konsumentów pozwalają wskazać skłonność do konsumpcji jako czynnik generujący szanse dla podmiotów podsektora handlu detalicznego i hurtowego. Jednak konsekwencją prognozowanego bogacenia się społeczeństwa może być wzrost skłonności do oszczędności, co w pewnym stopniu może wpłynąć na strukturę i ilość produktów oferowanych przez przedsiębiorstwa podsektora handlu detalicznego i hurtowego.

#### **4.1.1.6. Stopa procentowa**

Wysokość stopy procentowej determinuje skalę korzystania przez uczestników gospodarowania z zewnętrznych źródeł finansowania, a tym samym oddziałuje na poziom spożycia. Kredyty pełnią istotną rolę w finansowaniu zakupów dóbr i usług wyższego rzędu, natomiast zakupy produktów podstawowych są finansowane przede wszystkim z bieżących dochodów. Z perspektywy gospodarstw domowych niższe stopy procentowe powinny zwiększyć dostępność i atrakcyjność kredytów. To z kolei może pozwolić na obniżenie kosztów konsumpcji. W przypadku przedsiębiorstw niższy koszt finansowania działalności przyczynić się może do akumulacji kapitału.

Ostatnia zmiana podstawowych stóp procentowych przez Narodowy Bank Polski (NBP) miała miejsce w czerwcu 2009 roku. W maju 2010 roku stopa kredytu refinansowego w rachunku kredytu wynosiła 6%, stopa redyskontowa weksli 3,75%, stopa kredytu lombardowego 5% i stopa rezerw obowiązkowych 3%. Z powyższego wynika, że zmiany kierunku polityki pieniężnej nie stanowią zagrożenia dla podmiotów korzystających z zewnętrznych źródeł finansowania.

Na rynku międzybankowym trzymiesięczny WIBOR, który decyduje o oprocentowaniu większości kredytów złotych, od 2008 roku spadał z poziomu 5,88% i aktualnie ustabilizował się na poziomie 4,05-4,25% (tabela 9.). Dzięki temu, mimo wzrostu marż, rata nowo zaciąganego kredytu w złotych obniżyła się od lutego do grudnia o ponad 10%. Z kolei trzymiesięczny LIBOR dla franka szwajcarskiego od 2007 roku sukcesywnie spadał z 2,76%, aby w drugiej połowie listopada osiągnąć swoje minimum równe 0,25%. Podobnie zachowywał się trzymiesięczny EURIBOR. Od początku roku jego wartość spadała z 2,93%

---

<sup>25</sup> GUS (2010), *Koniunktura konsumencka*, Warszawa, s. 1.

<sup>26</sup> IBnGR (2010), *Stan i prognoza...*, op. cit., s. 1-5.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

do 0,71%. Dziś rata kredytu we frankach na średnich rynkowych warunkach jest niższa niż w styczniu o ponad 10%.

W grudniu 2009 roku średnie oprocentowanie kredytów złotych dla przedsiębiorstw utrzymało się na poziomie z poprzedniego miesiąca, tj. 6,5%. W przypadku przedsiębiorców indywidualnych koszt udzielonych kredytów był wyższy o 2,1 pkt proc. Oprocentowanie kredytów złotych dla gospodarstw domowych na cele mieszkaniowe spadło przeciętnie o 0,1 pkt proc. do 7%, a kredytów denominowanych we frankach szwajcarskich o 0,2 pkt proc. do 3,7%. W porównaniu z poprzednim miesiącem niższe o 0,2 pkt proc. było oprocentowanie kredytów złotych konsumpcyjnych i wyniosło 15,1%. W tym okresie banki obniżyły o 0,2 pkt proc. do 4% średnie oprocentowanie depozytów gospodarstw domowych oraz o 0,1 pkt proc. do 3% oprocentowanie depozytów przedsiębiorstw.

Zakres korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania jest stosunkowo duży. Wprawdzie dynamika kredytów od października 2008 roku istotnie osłabła, to jednak we wrześniu 2009 roczna dynamika kredytów powróciła do poziomu z końca 2005 roku, w którym tempo wzrostu PKB było relatywnie wysokie. Aktualnie dynamika kredytów dla sektora niefinansowego wynosi około 10% rocznie. Wartość należności gospodarstw domowych w marcu 2010 roku wzrosła o blisko 3,6 mld zł do 425,4 mld zł, zaś firm spadła do 216,6 mld zł z 220,4 mld zł w lutym 2010 roku.

**Tabela 9. Trzymiesięczny WIBOR i LIBOR**

|               | Lata   |        |        |        |        |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|               | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   |
| LIBOR (CHF)   | 1,0100 | 2,1000 | 2,7600 | 0,6617 | 0,2500 |
| WIBOR (PLN)   | 4,600  | 4,200  | 5,700  | 5,8800 | 4,1900 |
| EURIBOR (EUR) | 2,488  | 3,73   | 3,73   | 2,93   | 0,71   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Brak realnej presji inflacyjnej pozwala przyjąć, że NBP w najbliższym czasie nie będzie prowadził restrykcyjnej polityki pieniężnej, a tym samym nie będzie większych zmian w oprocentowaniu na rynku międzybankowym. Według prognoz CASE, w czwartym kwartale 2010 roku średnia stopa WIBOR 3M będzie wynosić 3,95%, a tym samym pozytywnie determinować dostępność do zewnętrznych źródeł finansowania.

Czynnikiem, który może ograniczać aktywność konsumentów na rynku kredytowym, jest rosnąca wartość niespłaconych w terminie kredytów. W marcu 2010 roku suma niespłaconych w terminie przez Polaków zobowiązań wynosiła 88,32 mld zł, a liczba dłużników zarejestrowanych w Krajowym Rejestrze Długów wynosiła ponad milion. W konsekwencji podmioty sektora bankowego coraz częściej decydują się na zaostrzenie kryteriów oceniających zdolność kredytową. Jak wynika z danych NBP, w II kwartale 2010 roku tendencja do wyraźnego zaostrzania polityki kredytowej utrzymywała się przede wszystkim w segmencie kredytów konsumpcyjnych dla gospodarstw domowych, co niestety

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

ogranicza możliwości kreowania przez konsumentów dodatkowego popytu na towary i usługi.

Zakres korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania konsumpcji jest w pewnym stopniu determinowany również poziomem świadomości finansowej. Od poziomu świadomości finansowej zależy zakres identyfikowanych przez społeczeństwo szans i zagrożeń, jakie niosą ze sobą zarówno typowe produkty finansowe, jak też coraz to nowe produkty finansowe o dużym stopniu skomplikowania.<sup>27</sup> Niestety, dotychczas przeprowadzone w Polsce badania pokazują, że polskie społeczeństwo posiada niewielką wiedzę finansową, prowadzącą przede wszystkim do: braku umiejętności planowania swoich finansów (zwłaszcza w długim horyzoncie czasowym) oraz radzenia sobie z nieprzewidywalnymi szokami finansowymi, braku nawyku systematycznego oszczędzania, braku zaufania do instytucji finansowych, a tym samym – do ograniczonego zakresu korzystania z ich usług.

Na uwagę zasługuje systematycznie rosnący zakres korzystania z usług bankowych w Polsce. Jeszcze kilka lat temu narzekano, że konto bankowe ma tylko co drugi Polak. Obecnie, jak wynika z danych NBP, takie konto ma 78% dorosłych Polaków. Jest to nadal mniejszy odsetek niż w większości krajów rozwiniętych, ale przepaść dzieląca nas od tych krajów nie jest już tak duża. Ci, którzy wciąż nie chcą mieć konta, tłumaczą to brakiem takiej potrzeby (72% wskazań), zbyt niskimi dochodami (65%), wysokimi opłatami pobieranymi przez banki (54%) lub ogólnym brakiem zaufania do banków (40%). Niechęć części społeczeństwa do poznawania i korzystania z nowych produktów bankowych ogranicza możliwości wykorzystywania zewnętrznego finansowania do generowania dodatkowego popytu.

Utrzymywanie się na względnie niskim poziomie oprocentowania zewnętrznych źródeł finansowania konsumpcji należy uznać za czynnik będący szansą dla przedsiębiorstw podsektora handlu detalicznego i hurtowego. Brak realnej presji inflacyjnej pozwala przyjąć, że wartość rynkowej stopy procentowej nie będzie ulegać zasadniczym zmianom, gwarantując tym samym relatywnie niską cenę kredytu. Niestety, nadmierna wartość przeterminowanego zadłużenia może skutkować zaostrzaniem warunków aplikowania o kredyt, a tym samym negatywnie wpłynąć na wartość spożycia w polskiej gospodarce. Jednak obserwowany wzrost świadomości finansowej pozwala przyjąć, że polskie społeczeństwo będzie świadomie dobierać poszczególne produkty bankowe do swoich możliwości.

#### **4.1.2. Czynniki społeczne**

##### **4.1.2.1. Etnocentryzm, produkty regionalne**

Na zakres wybieranych przez klientów sektora handlu produktów wpływa szereg czynników determinujących gusty i preferencje konsumentów. Relatywnie ważna – szczególnie w warunkach gospodarki otwartej – jest postawa, jaką reprezentuje konsument wobec określonych państw i regionów, a co za tym idzie wobec produktów pochodzących

---

<sup>27</sup> Iwanicz-Drozdowska M. (red.) (2009), *Produkty finansowe i edukacja finansowa w Polsce na tle wybranych krajów wysoko rozwiniętych. Raport z badań numer 04/S/0010/08*, SGH, Warszawa, s. 8.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

z tych państw. W tym przypadku, wyrazem określonej postawy może być świadome preferowanie produktów krajowych nad importowanymi, czyli tak zwany etnocentryzm. Konsument etnocentryczny jest przekonany, że konsumpcja produktów zagranicznych jest niemoralna, a ich zakup szkodzi gospodarce kraju, osłabiając ją, co w konsekwencji może odbić się także na konsumentach dokonującym wyborów<sup>28</sup>.

Wśród czynników decydujących o poziomie etnocentryzmu można wskazać dwie zasadnicze grupy, kształtujące go w sposób bezpośredni. Są to grupy czynników psychospołecznych i demograficznych. Do czynników psychospołecznych oddziałujących na poziom etnocentryzmu zalicza się otwartość na obcą kulturę, patriotyzm, konserwatyzm oraz kolektywizm/indywidualizm. Wśród czynników demograficznych na uwagę zasługują wiek, płeć, wykształcenie i dochody. Stosunek do towarów importowanych może także zasadniczo różnić się w zależności od dostrzeganego przez konsumenta stopnia niezbędności danego produktu i postrzeganego zagrożenia ekonomicznego<sup>29</sup>. Znajomość czynników determinujących poziom etnocentryzmu jest warunkiem niezbędnym do ustalenia przez przedsiębiorstwa handlowe oferty rynkowej odpowiadającej oczekiwaniom konsumentów.

Etnocentryzm konsumentki dotyczy w najsilniejszym stopniu żywności, w najmniejszym – kosmetyków i produktów zaawansowanej technologii. Pomiaru za pomocą tzw. CET-scale (skali pomiaru etnocentryzmu konsumentki) wskazują, że najsilniej etnocentryczni w Europie są konsumenci niemieccy, brytyjscy i francuscy. Liczne badania przeprowadzane na przestrzeni ostatnich lat na reprezentatywnej grupie Polaków wskazują na preferowanie przez nich produktów krajowych i regionalnych<sup>30</sup>. Z badań przeprowadzonych przez GfK Polonia w 2004 roku wynika, że 61% Polaków zgadza się ze stwierdzeniem „Wolę kupować produkty polskie niż zagraniczne”, wobec tylko 12% respondentów, którzy deklarowali preferowanie produktów importowanych nad krajowymi. Według badań CBOS-u, aż 86% Polaków uważa, że żywność wytworzona z krajowych składników jest bezpieczniejsza i zdrowsza.<sup>31</sup> Jednak nie zawsze deklarowane preferencje odpowiadają strukturze wybieranych produktów. Tym samym etnocentryzm w Polsce w pewnym stopniu jest postawą przejawiającą się przekonaniem o konieczności dokonywania zakupów dóbr pochodzenia krajowego, pozostającą jedynie w sferze deklaracji, a jednocześnie postawą rzeczywiście manifestowaną w codziennych decyzjach konsumentki przejawiającą się wyborem krajowych produktów. Stąd, z punktu widzenia przedsiębiorstw handlowych ważna jest umiejętność przygotowania oferty mającej oznaczenia umożliwiające szybką identyfikację miejsca pochodzenia produktu, a tym samym odpowiedzenie na preferencje konsumentów charakteryzujących się względnie wysokim poziomem etnocentryzmu.

Inny zakres preferencji mają coraz liczniejsi konsumenci poszukujący produktów regionalnych. Produktem regionalnym jest produkt, którego jakość lub wyjątkowe cechy wynikają ze stosowania tradycyjnych metod produkcji. Według Rozporządzenia Rady (WE) nr 509/2006 z dnia 20 marca 2006 r. tradycyjny oznacza udokumentowany jako będący

<sup>28</sup> Smyczek S. (2001), *Etnocentryzm konsumentki na rynku usług finansowych*, [w:] *Zachowania konsumentów a marketing*, Zeszyty Naukowe AE w Katowicach, „Studia Ekonomiczne”, Katowice, s. 107-108.

<sup>29</sup> Matysik-Pejas R. (2009), *Globalizacja konsumpcji a postawy etnocentryczne konsumentów*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, tom XI, zeszyt 5, tryb dostępu: [http://www.seria.home.pl/2009\\_zeszyt5/35\\_matysik.pdf](http://www.seria.home.pl/2009_zeszyt5/35_matysik.pdf).

<sup>30</sup> Szerzej na ten temat: Dyrda M. (2010), *Etnocentryzm konsumentki w Polsce – aspekty marketingowe*, „Marketing i Rynek”, nr 4, s. 17-18.

<sup>31</sup> Kudzia P., Pawelczyk G. (2002), *Apetyt na polskie*, „Wprost”, 2 czerwca.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

w użyciu na rynku wspólnotowym przynajmniej przez okres wskazujący na przekaz z pokolenia na pokolenie: okres ten powinien odpowiadać okresowi zwykle przypisywanemu jednemu pokoleniu i wynosić co najmniej 25 lat<sup>32</sup>.

Konsumenci w wielu krajach coraz częściej przekonują się do regionalnych produktów, a jak wynika z badań nawet 80% kupujących decyduje się zapłacić więcej za produkty posiadające gwarancje pochodzenia lub tradycyjnej metody wytwarzania. Podobną tendencję obserwuje się również w Polsce.<sup>33</sup>

Wśród krajów Unii Europejskiej największą liczbę regionalnych produktów rolnych i żywnościowych posiadają Francja, Włochy i Grecja. Produkty te stanowią obecnie 10% produkcji rolno-spożywczej w Europie. Szacuje się, że w najbliższych latach wskaźnik ten może wzrosnąć do 15%. Wśród artykułów chronionych najliczniejszą grupę w Unii Europejskiej stanowią: sery, owoce i warzywa, mięso i produkty wędliniarskie oraz oliwa.

Z punktu widzenia przedsiębiorstw podsektora handlu detalicznego i hurtowego istotne jest, że produkty regionalne w Polsce zaczynają być traktowane jako dobro wyjątkowe, dziedzictwo kulturowe całego kraju, a w konsekwencji ograniczają wrażliwość konsumentów na zmianę ceny. Konsumenci poszukują już nie tylko produktów tanich, bezpiecznych, ale raczej wyrobów, które w znaczący sposób różnią się od innych produktów. Stąd, w gusta i potrzeby kupujących doskonale wpisują się certyfikowane i uznane w kraju produkty regionalne i tradycyjne. Dzięki ochronie ich nazw konsumenci mają pewność, że kupują zawsze tylko oryginalne wyroby, a za sprawą systemu kontroli, której poddawane są produkty, mają gwarancje ich najwyższej jakości i wyjątkowości.

#### **4.1.2.2. Starzejące się społeczeństwo – seniorzy na zakupach**

Obecnie w Polsce żyje ponad 5 mln ludzi po 65. roku życia. Demografowie wyraźnie wskazują na wzrost znaczenia seniorów jako konsumentów. Z jednej strony polskie społeczeństwo starzeje się, bowiem w wiek emerytalny wchodzi pokolenie wyżu powojennego, z drugiej zaś, pomimo generalnie niskich dochodów, współcześni polscy emeryci zwiększają swoje wydatki konsumpcyjne. Do 2035 roku liczba osób w wieku poprodukcyjnym urośnie do 9,6 mln osób, wobec 6,2 mln osób w 2008 roku. Udział osób w wieku poprodukcyjnym w ogólnej liczbie ludności będzie wynosił w 2035 roku 26,7 proc. Liczba osób w wieku poprodukcyjnym będzie zwiększała się przeciętnie o ponad 100 tys. rocznie, a w okresie dekady 2010-2020 średniorocznie będzie przybywało prawie 200 tys. osób w wieku 60/65 lat i więcej. Z badania GUS wynika także, że obniżyć się będzie poziom umieralności, a wydłużać się będzie przeciętna długość życia Polaków. W 2035 roku mężczyźni będą żyli ponad 77 lat, natomiast kobiety prawie 83 lata, tj. odpowiednio o ok. 6 i 3 lata dłużej niż obecnie<sup>34</sup>. Rosnące znaczenie seniorów wynika również ze zmian w ich stylu życia. Wielu seniorów będzie chciało wciąż pracować, co przełoży się na ich wyższe dochody. Przyszli emeryci będą także lepiej wykształceni oraz pełni apetytu na życie, tzn. zainteresowani wyjazdami, rekreacją, wyjściem do restauracji. Jednak brak wiedzy na

<sup>32</sup> Surdel M., Sobczyk A., Kogut B. (2009), *Produkty tradycyjne i regionalne w opinii podkarpackich konsumentów*, „Zeszyty Naukowe”, nr 11, tryb dostępu: [http://www.univ.rzeszow.pl/wbr/zeszyty/pl/issues/11/issue11\\_art041.pdf](http://www.univ.rzeszow.pl/wbr/zeszyty/pl/issues/11/issue11_art041.pdf).

<sup>33</sup> Ibidem.

<sup>34</sup> [http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/410442,w\\_2035\\_r\\_w\\_polsce\\_będzie\\_o\\_4\\_mln\\_mniej\\_pracownikow\\_a\\_o\\_3\\_mln\\_wiecej\\_emerytow.html](http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/410442,w_2035_r_w_polsce_będzie_o_4_mln_mniej_pracownikow_a_o_3_mln_wiecej_emerytow.html).

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

temat segmentu osób starszych, połączony z licznymi stereotypami i uprzedzeniami, powoduje niewielkie rynkowe zainteresowanie tą kategorią społeczną w naszym kraju. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) wskazuje następujące mity i stereotypy, jakimi często posługują się ludzie w ocenie osób starszych:

- mit 1: większość ludzi starych żyje w krajach wysoko rozwiniętych,
- mit 2: wszyscy ludzie starzy są tacy sami,
- mit 3: kobiety i mężczyźni starzeją się w ten sam sposób,
- mit 4: starzy ludzie są słabi,
- mit 5: starzy ludzie nie mają nic do zaoferowania<sup>35</sup>.

Socjologowie zajmujący się ludźmi starszymi w Polsce zwracają uwagę, iż populacja seniorów coraz bardziej się różnicuje, zarówno pod względem sytuacji ekonomicznej, zdrowotnej, jak i preferencji w zagospodarowaniu czasu wolnego. Coraz częściej pojawiają się twierdzenia, że nie można mówić o jednym typie starości.<sup>36</sup> W Polsce te różnice są widoczne ze względu na różne warunki, w jakich wiodli swoje życie seniorzy. Część z nich z nostalgią wspomina okres komunizmu, bowiem – obecni siedemdziesięciolatkowie – w tym systemie przeżyli większą część swego życia i przeszli na emeryturę jeszcze za czasów komunizmu, z kolei młodszy w większym stopniu dostosowali się do systemu rynkowego: zdążyli założyć własne firmy, uniezależnili się od systemu ubezpieczeń.

„Nowi” polscy emeryci to grupa diametralnie różniąca się od dotychczasowego stereotypowego obrazu seniora, ukazującego osoby dojrzałe jako biednych, niedomagających, zniechęconych i wyczerpanych obywateli. Dziś ludzie w starszym wieku rozporządzają większymi pieniędzmi (choć wciąż nie dość dużymi), chcą cieszyć się życiem, podróżować, pić dobre wino i korzystać ze zdobyczy techniki: słuchać muzyki z odtwarzacza mp3 i oglądać filmy na DVD, słowem – okazują się być grupą docelową dla wielu producentów. Mają też inną mentalność, są bardziej otwarci, korzystają z Internetu, interesują ich nowinki techniczne. Lubią zakupy, choć są oszczędni i dość zdyscyplinowani, tworząc listę sprawunków, ochoczo licytują sprzęty na aukcjach internetowych i szukają promocyjnych ofert produktów z zakresu nowych technologii.<sup>37</sup>

Okazuje się, że choć dochody polskich seniorów jeszcze nie dorównują dochodom zachodnich społeczeństw, są oni grupą, która ma spory potencjał nabywczy. Dzieje się tak, gdyż miesięczne przychody osób starszych są stałe. Seniorom nie grozi nagła utrata stałych dochodów spowodowana chociażby zwolnieniem, które może spotkać osoby pracujące. Jednocześnie osoby starsze są wyjątkowo wiernymi klientami i rzadko dokonują zakupów pod wpływem impulsu.<sup>38</sup>

Ponadto w odniesieniu do starszych konsumentów uwidacznia się zjawisko „zawilości wiekowej” (*age complexity*). Zawilość wieku oznacza, że dotychczasowe prawdy o metryce konsumentów, a także tradycyjne sposoby segmentacji rynku oparte na wieku należy zweryfikować, ponieważ coraz trudniej jest przyporządkować zachowania rynkowe czy nabywane produkty do określonej grupy wiekowej. Badania wykazują, że seniorki zdają się nie widzieć upływu czasu. 25% z nich mówi nawet, że „starszy wiek” nigdy się nie zaczyna.

<sup>35</sup> <http://www.un.org.pl/aktualnosci.php?news=445>.

<sup>36</sup> Woszczyk P. (2009), *Style życia ludzi starych, czyli co robić z czasem wolnym na emeryturze*, [w:] Muszyński W., Marszałek A. (red.), *Małe tęsknoty. Style życia w czasie wolnym we współczesnym społeczeństwie*, Toruń, s. 128.

<sup>37</sup> <http://www.finance.senior.pl/98,0,Emeryt-8211-wazny-konsument,3751.html>.

<sup>38</sup> <http://centrumpr.pl/arttykul/senior-w-centrum-uwagi,14862.html>.



ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

Jednocześnie seniorzy czują się urażeni działaniami marketingowymi, jakie się do nich kieruje. Seniorzy nie chcą, aby stale im przypominać o ich wieku, niedołężnej i schorowanej starości, skoro sami postrzegają siebie jako młodszych. Jednocześnie podkreślają, że dla nich dojrzały wiek to doświadczenie, życiowa mądrość i pogoda ducha<sup>39</sup>.

O tym, że w przyszłości grupa seniorów będzie prezentowała zupełnie inne zachowania rynkowe niż obecnie, świadczą również liczne kampanie edukacyjne mające na celu wykształcenie dobrych nawyków rynkowych u konsumentów powyżej 60. roku życia<sup>40</sup>. Ponadto realizacja projektów finansowanych ze środków unijnych sprawia, że seniorzy nabywają nowe umiejętności (znajomość komputera, Internetu), są w różny sposób aktywizowani (kursy *nordic walking*, Uniwersytety III Wieku), co wpływa na zmianę struktury ich wydatków konsumpcyjnych.

Rosnące znaczenie seniorów wynika ze zmian w ich stylu życia i potencjalnych, większych niż obecnie, możliwości nabywczych osób w wieku poprodukcyjnym. Niestety, ze starzeniem się społeczeństwa wiąże się również szereg zagrożeń. Przede wszystkim ogólny spadek liczby ludności i mimo wszystko, mniejsza w porównaniu do osób w wieku produkcyjnym siła nabywcza seniorów.

#### **4.1.2.3. Poziom zaufania do transakcji internetowych**

Trudno jest jednoznacznie stwierdzić, w jakim kierunku będzie zmieniał się poziom zaufania klientów do Internetu. W tym celu firma RSA Security opracowała pierwszy indeks zaufania do Internetu (*Internet Confidence Index*), który pokazuje zmiany poziomu zaufania klientów indywidualnych i firm do bezpieczeństwa transakcji zawieranych *on-line*. Niestety, pierwsza edycja badania gromadzącego dane do indeksu dotyczyła jedynie Stanów Zjednoczonych, a w Europie Francji, Wielkiej Brytanii i Niemiec<sup>41</sup>.

Kolejne edycje będą publikowane corocznie, a docelowo indeks ma stać się barometrem zaufania do rynku i handlu elektronicznego. Pierwsze wydanie indeksu wskazuje, że chęć zawierania transakcji *on-line* jest większa niż zaufanie do Internetu. Ze względu na zalety transakcji internetowych zarówno firmy, jak i klienci indywidualni często decydują się na podjęcie ryzyka. „W pogoni za wygodą i niższymi kosztami firmy i ich klienci świadomie narażają się na niebezpieczeństwo kradzieży tożsamości. Wynika z tego, że zabezpieczenia nie dotrzymują kroku celom, do których użytkownicy chcą wykorzystywać Internet”<sup>42</sup>.

Badanie ujawniło również inną stronę Internetu. Okazało się bowiem, że badani, szczególnie Amerykanie, niepokoją się zagrożeniami ze strony sieci oraz możliwością dostępu do informacji przez osoby nieuprawnione. 67% firm w Stanach Zjednoczonych w różnym stopniu niepokoi się o bezpieczeństwo swoich sieci. Jest to wskaźnik znacznie wyższy niż w krajach europejskich, gdzie wynosi on średnio 37%. Ponadto prawie połowa amerykańskich klientów indywidualnych podała, iż podejrzewa lub ma pewność, że niektóre przedsiębiorstwa i instytucje nie podejmują niezbędnych kroków w celu ochrony ich danych

<sup>39</sup> Styś M. (2006), *Konsument bez metryki*, „Marketing w Praktyce”, nr 4.

<sup>40</sup> <http://prawa-konsumenta.wieszjak.pl/prawa-konsumenta/96179,Seniorzy-jako-znaczaca-grupa-konsumentow.html>.

<sup>41</sup> <http://internet.webwweb.pl/>.

<sup>42</sup> Ibidem.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

osobowych. Podsumowując, mimo obaw firmy i użytkownicy indywidualni przeprowadzają coraz więcej transakcji i wydają coraz większe sumy on-line<sup>43</sup>.

Z kolei badanie przeprowadzone przez European Trusted Brands 2010 wykazuje duże zaufanie Polaków do Internetu. Aż 72% badanych Polaków deklaruje zaufanie do Internetu. Jest to jeden z najwyższych wskaźników w Europie – pod tym względem wyprzedzają nas jedynie Czesi, bowiem średnia dla wszystkich krajów europejskich wynosi 49%, natomiast respondenci z Czech wykazali aż 77% zaufanie do globalnej sieci. Wyniki tego badania są o tyle zaskakujące, że Polacy są jednym z najbardziej nieufnych narodów w Europie.

Wyniki badania znajdują także potwierdzenie w rankingu krajów z największą liczbą użytkowników w najszybciej rozwijającym się portalu społecznościowym na świecie – Facebook. Polska zajmuje w nim 32. miejsce (prawie 3 miliony użytkowników), wyprzedzając takie kraje, jak Norwegia, Austria, Finlandia czy Japonia<sup>44</sup>.

A. Kwaśniewski, szef grupy e-commerce w Stowarzyszeniu Marketingu Bezpośredniego, zauważa, że o ile w 2002 roku w Polsce było zaledwie pół miliona internautów, o tyle w styczniu 2009 roku liczba ta osiągnęła ponad 15 milionów. Jednak takie kilkudziesięcioprocentowe przyrosty to już wyłącznie raczej przeszłość, bowiem od dwóch lat liczba osób z dostępem do sieci zwiększa się najwyżej o 10%. W tej sytuacji najważniejszym zadaniem dla e-handlu w 2009 roku było przyciągnięcie konsumentów, którzy nie kupują w Internecie, choć technicznie mają taką możliwość. Nieufność wobec wirtualnych zakupów, naturalną postawę wobec nowości, potęgują jeszcze doniesienia medialne o oszustwach i poszkodowanych klientach. Przykładem – sprawa sklepu Japan Foto, którego właściciel przez kilka miesięcy zdobywał zaufanie kupujących, aby zniknąć z pieniędzmi tuż po zebraniu dużych zamówień przedświątecznych. Co prawda, takie sytuacje dotyczą zaledwie kilku podmiotów, ale wciąż pokutuje wizerunek branży jako niepewnej i pełnej nadużyć<sup>45</sup>.

Potrzebę wzmacniania zaufania do transakcji internetowych dostrzegają również organizacje branżowe oraz rząd, który w grudniu ubiegłego roku przyjął program wspierania handlu elektronicznego w latach 2009-2011<sup>46</sup>.

Wzrost dostępności do Internetu, a także wzrost zaufania do transakcji internetowych wśród konsumentów daje placówkom podsektora handlu detalicznego i hurtowego możliwość tworzenia nowych kanałów dystrybucji, a tym samym wzrost sprzedaży przy relatywnie niewielkich nakładach finansowych.

#### **4.1.2.4. Znaczenie dbałości o zdrowie i urodę (*trend wellness, convenience*)**

Jednym z trendów wpływających na strukturę asortymentową handlu detalicznego jest trend *wellness*, co oznacza styl życia, który ma zapewnić stan dobrego zdrowia i samopoczucia oraz doprowadzić do harmonii pomiędzy ciałem, duchem i umysłem<sup>47</sup>. Jest to trend, który nawiązuje do definicji zdrowia przyjętej przez World Health Organization (WHO), według której stan zdrowia to dobrostan fizyczny, psychiczny, społeczny

<sup>43</sup> <http://internet.webwwweb.pl/>.

<sup>44</sup> Ibidem.

<sup>45</sup> <http://wolnemedi.net/?p=21522>.

<sup>46</sup> Ibidem.

<sup>47</sup> <http://centrum-dystrybucji.com/branza-wellness/analiza-rynku>.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

i umysłowy. Trend ten powstał w wyniku wzrastającej świadomości ludzi, że stan dobrego samopoczucia jest uwarunkowany wieloma czynnikami. O ten stan zdrowia i samopoczucia trzeba samemu zadbać, bowiem zgodnie z koncepcją pól Lalonda jedynie w 10% zależy on od kondycji systemu zdrowia, w 15% od właściwości biologicznych organizmu i aż w 50% od indywidualnych zachowań i stylu życia<sup>48</sup>. Do osiągnięcia takiego stanu potrzebne jest więc zaangażowanie, zanim choroba się pojawi, czyli wykonywanie tego, co według najlepszej osiągalnej wiedzy należy robić, aby zachować zdrowie i dobre samopoczucie tak długo, jak to możliwe. Bycie *wellness* oznacza zdrowy styl życia, aktywność fizyczną, ale też poczucie własnej wartości, przydatności w społeczeństwie i radzenie sobie z ekonomicznymi aspektami życia<sup>49</sup>. Konieczne jest także, oprócz satysfakcjonującej pracy, zadbanie o właściwe proporcje pomiędzy czasem pracy a czasem wolnym, który z kolei powinien być odpowiednio zaplanowany. Ten trend zachęca coraz większe rzesze ludzi do przyjęcia aktywnej postawy i odpowiedzialności za własne samopoczucie, zdrowie i życie. W odpowiedzi na ten trend coraz więcej osób docenia ekologiczną żywność, suplementy diety, korzysta z ośrodków SPA, salonów kosmetycznych, relaksuje się jazdą konną, rowerową, wędrowkami pieszymi. Produktami z branży *wellness* są również preparaty redukujące oznaki czasu, regenerujące, zapewniające ochronę przed zanieczyszczeniami znajdującymi się w powietrzu oraz redukujące stres. Muszą być wygodne w użyciu oraz sprzyjające środowisku. Rozwojowi tego trendu sprzyja także starzejące się społeczeństwo, które pragnie zachować młody i świeży wygląd, a co za tym idzie, dobre samopoczucie<sup>50</sup>.

Branża *wellness* to „przemysł zdrowia”, który jego twórca, Pilzer, odróżnia od „przemysłu chorobowego” (tak określa on bowiem zarówno konwencjonalną medycynę, jak i towarzyszącą jej farmację). Przemysł zdrowia to przemysł aktywny, gdzie ludzie chętnie zostają klientami, aby uzyskać lepsze samopoczucie. Już w 1995 roku rynek zbytu produktów *wellness* przyniósł zyski w wysokości 100 bln USD, a w 2001 – ponad 200 bln. Szacuje się, iż w 2010 r. kwota ta wzrośnie do 1,000 bln przy 8% stopie wzrostu rocznie. W Polsce ten trend dopiero dojrzewa, podczas gdy na rynkach zachodnich popularne są produkty z nutraceutykami oraz zawierające składniki zwalczające wolne rodniki (oksydanty)<sup>51</sup>.

Kolejny trend wpływający na sektor handlu to trend *convenience*. Trend *convenience*, czyli „udogodnień”, dotyczy nie tylko produktów, ale również sposobu obsługi, który musi być szybki, łatwy i oczywiście wygodny. Ludzie są coraz bardziej wygodni, nie chcą stać w kolejkach i nosić ciężkich zakupów. Chcą natomiast, by sprawunki można było zrobić blisko, szybko i komfortowo. Wszystko wskazuje, że w polskim handlu zaczyna się era sklepów *convenience*. To, co decyduje o sukcesie sklepów *convenience*, to ich doskonała lokalizacja, łatwy dostęp dzięki długim godzinom otwarcia – również w święta i niedziele. Ogromną rolę odgrywa także sposób, w jaki dokonuje się zakupów. W coraz bardziej anonimowym świecie emocje zaczynają odgrywać coraz większą rolę, także podczas zakupów. Konsumenci tęsknią za niezobowiązującą rozmową i przyjacielskim traktowaniem.

Na rozwój trendu *convenience* bardzo duży wpływ ma także wzrastająca liczba jednoosobowych gospodarstw domowych. Według danych GUS, w 2030 roku jednoosobowe

<sup>48</sup> Ostrowska A. (2002), *Oczekiwania i realizacja wyrażanych potrzeb zdrowotnych pacjentów*, Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne, Kraków, s. 25.

<sup>49</sup> <http://centrum-dystrybucji.com/branza-wellness/analiza-ryнку>.

<sup>50</sup> Ibidem.

<sup>51</sup> [http://biotechnologia.pl/info/kosmetologia/34\\_artykuly-opracowania/4384\\_suwce\\_stosowane\\_w\\_produkcie\\_typu\\_wellness.html](http://biotechnologia.pl/info/kosmetologia/34_artykuly-opracowania/4384_suwce_stosowane_w_produkcie_typu_wellness.html).

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

gospodarstwa domowe będą stanowić prawie 34% wszystkich gospodarstw (obecnie około 26%). Coraz częściej zarówno młodsze, jak i starsze osoby decydują się na życie w pojedynkę. To oni właśnie najchętniej sięgają po „wygodne produkty”. Dzisiaj typowy konsument produktów *convenience* to mężczyzna po czterdziestce. Jednak według badań obraz ten wyraźnie zmieni się do roku 2020. Dzisiejsi młodzi konsumenci, wychowani w „erze wygody” i mający wprawę w robieniu zakupów w stylu *convenience*, nie zmieniają już swoich przyzwyczajeń w starszym wieku, kiedy na świecie pojawi się nowa generacja *convenience*<sup>52</sup>.

Produkty *convenience* to w większości produkty impulsowe, do natychmiastowej konsumpcji. Kolejną grupą zainteresowaną produktami i sklepami *convenience* są osoby w podróży i kierowcy, którzy oczekują produktów łatwych do otworzenia i spożycia. Dlatego opakowania produktów *convenience* muszą być odpowiednio dopasowane, łatwe do otworzenia, niewymagające dzielenia i najlepiej w rozmiarze jednorazowej porcji. Ten rodzaj asortymentu różni sklepy *convenience* od innych sklepów, gdzie produkty kupuje się na ogół na zapas lub do dalszego przetworzenia w domu<sup>53</sup>.

Wzrost znaczenia dbałości o zdrowie i urodę jest czynnikiem, który w najbliższym czasie będzie istotnie determinował strukturę oferty asortymentowej podmiotów podsektora handlu detalicznego i hurtowego.

#### **4.1.2.5. Poziom społecznej odpowiedzialności konsumenta**

Raport Sieci Europejskich Centrów Konsumenckich (European Consumer Centres, ECC-Net) za 2008 rok pokazuje 22% wzrost liczby konsumentów, którzy zwrócili się do placówek o pomoc. W 2008 roku ponad 62 000 osób poszukiwało informacji i pomocy prawnej w celu rozwiązania problemów transgranicznych. Osoby te zwracały się do Sieci ECC-Net bezpośrednio lub za pośrednictwem Internetu.

Europejskie Centra Konsumenckie pomagają konsumentom dochodzić swoich praw poprzez pozasądowe rozstrzygnięcie sporów. W 2008 roku Centra Sieci skierowały o 40% więcej spraw do takich systemów (w Polsce są to np. Bankowy Arbitraż Konsumencki, mediacja wojewódzkich inspektoratów Inspekcji Handlowej, Komisja Etyki Reklamy).

Według raportu, 33% spraw prowadzonych przez Centra Sieci ECC-Net dotyczyło transportu. Z tego 80% spraw związanych było z usługami linii lotniczych (opóźnienia, odwołania, problemy z bagażem), 25% podjętych spraw stanowiły problemy z usługami rekreacyjnymi i 13% z usługami hotelarskimi i restauracyjnymi. Jedna czwarta spraw prowadzonych przez Europejskie Centra Konsumenckie była związana z produktem i serwisem, 18% dotyczyło dostawy, 16% warunków umowy, a 14% nieuczciwych praktyk handlowych. Prawie połowa wszystkich zgłaszanych problemów była związana z zakupami on-line.

Przykładowe statystyki z raportu Sieci ECC-Net:

- a. Skargi związane z niezadowoleniem z produktu lub usługi – 25%:
  - wadliwe produkty – 44%,
  - niezgodność z zamówieniem – 30%,

<sup>52</sup> <http://www.firma.egospodarka.pl/40105,Rosnie-rynek-health-wellness,1,11,1.html>.

<sup>53</sup> <http://wiadomoscihandlowe.pl/content/view/12140/9>.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

- niebezpieczne produkty – 9%,
- b. Problemy związane z dostawą – 18%:
  - opóźnienia – 15%,
  - częściowe opóźnienia – 7%,
- c. Naruszenia warunków umowy – 16%:
  - unieważnienie umowy – 60%,
  - nieszanowanie przez przedsiębiorców ustawowego okresu przysługującego nabywcy na wycofanie się z umowy – 21%,
- d. Skargi związane z zakupami on-line – 47%,
- e. Skargi związane z zakupami z wykorzystaniem innych metod sprzedaży na odległość, takich jak np. zamówienia listowne – 24% (o 15% więcej niż w 2007 roku).<sup>54</sup>

Z Raportu Komisji Europejskiej i Eurostat – „Consumers in Europe 2009” wynika, że aż 51% niezadowolonych klientów nie podejmuje żadnych dalszych działań, jeśli uzna, że ich skarga nie została załatwiona w sposób satysfakcjonujący. Wśród osób, które podejmują dalsze kroki, 14% szuka porad zwracając się do organizacji konsumenckich, 9% konsultuje się z prawnikiem, 4% wnosi sprawę do sądu.<sup>55</sup>

Od momentu powstania Europejskiego Centrum Konsumenckiego w Polsce (ECK), w latach 2005-2008 do centrum wpłynęło 5 458 zgłoszeń, z czego 2 415 stanowiły skargi transgraniczne, 3 043 to prośby konsumentów o informacje. W 2005 roku ECK Polska zarejestrowało 161 skarg transgranicznych i 653 zapytań o informacje, podczas gdy w 2008 – odnotowano już odpowiednio 1 045 skarg i 1 243 zapytania. Zgłaszane skargi dotyczą przede wszystkim usług linii lotniczych. W 2005 roku centrum odnotowało ich 36, w 2008 – 139.<sup>56</sup>

Wzrost świadomości konsumenckiej przejawia się również w coraz większej wrażliwości na etyczne zakupy. Firma Datamonitor prognozuje, że w ciągu pięciu lat wydatki na produkty Fairtrade wzrosną do ponad miliarda euro rocznie. Oznacza to wzrost o prawie 16 procent. Fairtrade, czyli Sprawiedliwy Handel, to marka wypromowana przez samych konsumentów, bez ogromnych budżetów reklamowych korporacji. Klienci, wybierając produkty z niebiesko-czarnym logo, sami decydują o wsparciu producentów z krajów rozwijających się, którzy nie są w stanie konkurować z dużymi koncernami ceną swoich produktów. W Polsce produkty te są dostępne od ponad dwóch lat. Jako pierwsze z dużych sieci handlowych do swojej oferty wprowadziły je delikatesy Bomi. Można je kupić również w sklepach Marks & Spencer, w niektórych barach GreenWay.

Według badań opublikowanych w „Rzeczpospolitej”, Polacy podczas zakupów zwracają uwagę głównie na cenę, natomiast etyka i ochrona środowiska trafiają na dalszy plan. W krajach wysoko rozwiniętych etyczne zakupy zyskują na popularności. Klienci zwracają uwagę na to, czy producent zapewnia godziwe warunki pracy oraz odpowiednią zapłatę, czy nie oszukuje klientów albo czy dba o środowisko naturalne. Jak wskazuje autor, w naszym kraju produkty Fairtrade czy też nietestowane na zwierzętach są ciągle niszowe,

<sup>54</sup> ECC-Net: czego dotyczą skargi konsumentów?, tryb dostępu: <http://www.egospodarka.pl/43724,ECC-Net-czego-dotyczy-skargi-konsumentow,1,39,1.html> na podst. Raportu Sieci Europejskich Centrów Konsumenckich (European Consumer Centres, ECC-Net) zamieszczonego na [www.konsument.gov.pl](http://www.konsument.gov.pl).

<sup>55</sup> Raport Komisji Europejskiej i Eurostat – „Consumers in Europe 2009”, tryb dostępu: [www.konsument.gov.pl](http://www.konsument.gov.pl).

<sup>56</sup> Ibidem.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

a znalezienie jaj z oznaczeniem „1” albo „0” to czasem zadanie dla wytrwałych. Dlatego kampanie reklamowe, które odwołują się do ekologii, są wciąż mało skuteczne.

Badanie „Rzeczpospolitej” wskazuje, że zaledwie 20% Polaków byłoby skłonnych zapłacić do 10% więcej za etyczne produkty. Do tego ponad połowa ankietowanych zauważyła w polskim biznesie pogorszenie standardów, jednak ta wiedza nie przekłada się na konkretne wybory.

Z kolei „Tygodnik Powszechny” podaje wyniki badań przeprowadzonych przez Instytut na rzecz Ekorozwoju. Chociaż 60% ankietowanych deklaruje szacunek do działań ekologów, 70% rozumie konieczność poszukiwania alternatywnych rozwiązań dla kurczących się zasobów surowców naturalnych, a 80% określa swoje zachowania jako proekologiczne, to także podczas zakupów cena zdecydowanie wygrywa z etyką wśród 80% respondentów. Ponadto jedynie dla 5% ważne są metody produkcji przyjazne środowisku, a na rodzaj opakowania zwraca uwagę 1,6% ankietowanych.

Polacy nie tylko nie wybierają etycznych i przyjaznych dla środowiska produktów, ale nawet nie wiedzą, co mogliby wybrać. Ponadto nie znają konkretnych marek oferujących produkty ekologiczne czy etycznych firm, chociaż coraz więcej przedsiębiorstw w kampaniach reklamowych zwraca uwagę właśnie na etykę. Mimo to, firmy nadal chcą docierać do konsumentów tą drogą. Trzeba zaznaczyć, że na wybory konsumentów znaczny wpływ ma trwający aktualnie kryzys. Kierowanie się ceną wpisuje się w ogólny trend oszczędnościowy. Polacy wybierają więc produkty najtańsze, nie zważając przy tym na ich jakość. Kwitnie handel w tanich sieciach i dyskontach. W tej sytuacji nie dziwi więc, że etyka przy sklepowej półce przestaje mieć jakiegokolwiek znaczenie. Jednak gospodarka wciąż się rozwija, więc kwestia społecznej odpowiedzialności może jeszcze zyskać na znaczeniu<sup>57</sup>.

Obserwowany wzrost społecznej odpowiedzialności konsumentów będzie czynnikiem determinującym strukturę asortymentową podmiotów podsektora handlu detalicznego i hurtowego. Może również oznaczać konieczność podjęcia szeregu działań uwzględniających oczekiwania konsumentów, kreowania wizerunku placówki jako społecznie odpowiedzialnej oraz może narazić podmioty na dodatkowe koszty związane z ewentualnymi procesami sądowymi.

#### **4.1.2.6. Smart shopping**

*Smart shopping* to umiejętność korzystania z okazji i zakup dobrej jakości produktów w atrakcyjnie niskich cenach; osoby posiadające wyższe niż przeciętne dochody chętniej szukają atrakcyjnych cenowo ofert, korzystają z okazji, promocji i rabatów, zwłaszcza przy zakupie odzieży czy obuwia. Według socjologów jest to dowód na wzrost świadomości konsumenckiej Polaków i w najbliższym czasie trend ten będzie determinował charakter ofert podmiotów podsektora handlu detalicznego i hurtowego.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> [http://www.eko.org.pl/index\\_news.php?dzial=2&kat=15&art=714&limit=60](http://www.eko.org.pl/index_news.php?dzial=2&kat=15&art=714&limit=60).

<sup>58</sup> <http://marketingowiec.pl/artykul/smart-shopping-kreowanie-mody-na-sprytne-zakupy-brand-pr>.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

#### 4.1.2.7. Dostęp do Internetu

Z badań przeprowadzonych przez GUS<sup>59</sup>, dotyczących wykorzystania technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w gospodarstwach domowych w roku 2009 wynika, że spośród osób w wieku 16-74 lat, które kiedykolwiek korzystały z Internetu (61,4%), 55,7% korzystało z niego w ciągu ostatnich 3 miesięcy, w tym 39% codziennie lub prawie codziennie.

Osoby korzystające z Internetu w ciągu ostatnich 3 miesięcy jako cel wskazywały: komunikowanie się – 49,8%, wyszukiwanie informacji oraz korzystanie z serwerów on-line – 48,6% (wyszukiwanie informacji o towarach lub usługach – 28,7%), korzystanie z usług bankowych, sprzedaży towarów oraz usług – 22,6%, korzystanie z usług administracji publicznej – 18,4%, szkolenia i kształcenia – 32,6%.

Pośród osób, które kiedykolwiek korzystały z Internetu, 29,6% zamówiło przez Internet do użytku prywatnego towary lub usługi. 9,6% dokonało zamówienia w ciągu ostatniego miesiąca.

W grupie osób, które korzystały z Internetu w ciągu ostatnich 12 miesięcy, zamawiających w tym czasie przez Internet towary lub usługi było 23,2%, w tym odzież lub sprzęt sportowy – 10,8%, towary typu meble, pojazdy, art. AGD, narzędzia, zabawki, biżuteria – 9,5%, książki, czasopisma lub materiały do nauki przez Internet – 7%, pozostały sprzęt elektroniczny – 5,2%, filmy, muzyka – 4,4%, towary tj. żywność, napoje, używki, kosmetyki, środki czystości – 4,3%.

W tej samej grupie badanych (zamawiających przez Internet w ciągu ostatnich 12 miesięcy) 13,1% dokonało płatności poza Internetem (np. gotówką przy odbiorze lub zwykłym przelewem), 12,4% – przelewem za pomocą bankowości internetowej, 1,8% – podając przez Internet dane z karty kredytowej lub debetowej, 0,7% – podając przez Internet dane ze specjalnej karty lub konta do płatności internetowych.

W grupie korzystającej z Internetu w ciągu ostatnich 12 miesięcy, 38,3% nie zamawiało w tym czasie przez Internet żadnych usług i towarów z powodu braku potrzeby – 24,8%, przyzwyczajenia lub lojalności wobec sprzedawców – 16%.

Z badania „Mobilność 2010 – raport o wpływie Internetu mobilnego na życie Polaków”<sup>60</sup>, zrealizowanego na przełomie 2009 i 2010 roku z inicjatywy iPlusa – mobilnego dostępu w sieci Plus wynika, że Polacy najczęściej wykorzystują Internet mobilny do zdobywania informacji, utrzymania kontaktów oraz do rozrywki, ale też coraz częściej do zakupów i operacji finansowych (74%).

W raporcie „Oszacowanie przyszłej wielkości i tempa wzrostu popytu na stacjonarne usługi szerokopasmowe w Polsce (lata 2010-2012)”<sup>61</sup>, Urząd Komunikacji Elektronicznej

<sup>59</sup> [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_wykorzystanie\\_ict\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_wykorzystanie_ict_PLK_HTML.htm).

<sup>60</sup> Badanie „Mobilność 2010” zostało zrealizowane na przełomie 2009 i 2010 roku z inicjatywy iPlusa – mobilnego dostępu w sieci Plus. Inicjatywa ta wpisuje się w działania marki stale uczestniczącej w wyznaczaniu nowych trendów i analizie zachowań społecznych powstających pod wpływem technologii mobilnych. Autorem badania jest dr Krzysztof Krejtz z Instytutu Społecznej Psychologii Internetu i Komunikacji SWPS. Projekt powstał we współpracy z agencją badawczą Oriąq (Grupa IQS). Badanie „Mobilność 2010” ma na celu analizę i opis wpływu internetu mobilnego na jakość życia polskich internautów. Przeprowadzane było wielopłaszczyznowo – obejmowało zarówno część jakościową (20 indywidualnych wywiadów pogłębionych), jak i próbę ilościową (ankieta przeprowadzona na grupie ponad 1000 osób pokrywającej się z obrazem populacji internautów w Polsce i dodatkowy tzw. boost na grupie ponad 100 użytkowników popularnych mediów społecznościowych, takich jak Facebook i Wykop oraz portali poświęconych tematyce internetu mobilnego). <http://www.egospodarka.pl/51242,Internet-mobilny-w-Polsce-2010,3,39,1.html> za [www.iplus.pl](http://www.iplus.pl).

<sup>61</sup> [http://www.uke.gov.pl/\\_gAllery/20/25/20259/Tempo\\_wzrostu\\_popytu\\_uslugi\\_szerokopasmowe.pdf](http://www.uke.gov.pl/_gAllery/20/25/20259/Tempo_wzrostu_popytu_uslugi_szerokopasmowe.pdf).

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

szacuje, że całkowity wzrost popytu na stacjonarne usługi szerokopasmowe w latach 2010-2012 wyniesie od 1,1 miliona do 1,5 milionaostępów, a popyt na usługi mobilnego dostępu szerokopasmowego może spowodować wzrost tego segmentu rynku o kolejny 1 milionostępów.

Na wzrost popytu na usługi dostępu do Internetu wpływ ma przyrost liczby gospodarstw domowych wyposażonych w komputery. Wzrost liczby komputerów przypadających na gospodarstwo domowe przekłada się na wzrost dostępu do Internetu, jednocześnie potrzeba posiadania dostępu do Internetu wywołuje potrzebę posiadania komputera.

Koszty nabycia komputera wraz z kosztami usługi dostępu szerokopasmowego stanowią jeszcze znaczącą przeszkodę w rozpowszechnieniu dostępu do Internetu. Spada jednak udział przyczyn ekonomicznych, z powodu których gospodarstwa domowe nie posiadały komputera, jak również dostępu do Internetu.

Z raportu wynika, że udziały poszczególnych technologii stacjonarnych pozostają na podobnym poziomie. Wzrost udziału szerokopasmowego dostępu mobilnego od roku 2007 jest wynikiem agresywnej polityki marketingowej, coraz częstszego postrzegania przez klientów Internetu mobilnego jako równorzędnego stacjonarnemu, wzrostu sprzedaży komputerów przenośnych oraz mody na mobilność, szczególnie wśród młodych ludzi.

Wzrost dostępności do Internetu daje realne możliwości podmiotom podsektora handlu detalicznego i hurtowego tworzenia nowych kanałów dystrybucji.

#### **4.1.3. Czynniki międzynarodowe**

##### **4.1.3.1. Migracja**

Od wielu lat Polska opisywana jest jako kraj emigrantów, czyli taki, w którym skala wyjazdów za granicę jest większa od skali przyjazdów cudzoziemców. O ile od czasów transformacji skala napływu cudzoziemców miała marginalne znaczenie, to migracje Polaków od lat wpływają na wiele procesów społeczno-gospodarczych w kraju.

GUS szacuje, że w końcu 2008 roku poza granicami Polski przebywało czasowo ok. 2 210 tys. mieszkańców naszego kraju, tj. o 60 tys. mniej niż w 2007 roku (ok. 2 270 tys.), przy czym ponad 1 887 tys. osób przebywało w Europie (ok. 1 925 tys. w 2007 roku). Zdecydowana większość – ok. 1 820 tys. – emigrantów z Polski przebywała w krajach członkowskich UE, liczba ta zmniejszyła się o 40 tys. w stosunku do 2007 roku. Spośród krajów UE, najwięcej osób przebywało w Wielkiej Brytanii (650 tys.), Niemczech (490 tys.), Irlandii (180 tys.) i Niderlandach (108 tys.). Na przestrzeni ostatnich dwóch lat 2008-2009 liczba Polaków na emigracji zaczęła spadać. Jednocześnie, na skutek kryzysu gospodarczego i jego konsekwencji dla rynków pracy wielu krajów, wzrosła liczba powrotów Polaków z zagranicy – głównie z Wielkiej Brytanii, Irlandii i Stanów Zjednoczonych. Kryzys gospodarczy wyhamował wyraźnie odpływ z Polski, nie spowodował jednak masowych powrotów. Według danych GUS, skala powrotów w 2008 roku wynosiła ponad 200 tys. osób, wobec niespełna 90 tys. w 2007 roku.

Migracje z Polski mają w dużej mierze wypowy charakter i nie odzwierciedlają potencjału ludnościowego poszczególnych województw. Trzy najważniejsze rejony odpływu



ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

to: województwo podkarpackie (ponad 2-krotnie wyższy wskaźnik intensywności migracji niż średnia krajowa), województwo świętokrzyskie oraz podlaskie<sup>62</sup>. W 2008 roku saldo migracji wewnętrznych i zagranicznych na pobyt stały w województwie podlaskim wyniosło 1 698.

Relatywnie wysoka skala emigracji Polaków, z punktu widzenia przedsiębiorstw handlowych działających w Polsce, z jednej strony oznacza utratę rynku zbytu, a z drugiej wzrost siły nabywczej Polaków. Tymczasowy charakter emigracji Polaków powoduje, że transfery są sposobem na uzupełnienie dochodów pozostających w kraju członków rodzin oraz siły nabywczej osób powracających. W 2008 roku wartość przesłanych pieniędzy wyniosła 3,9 miliarda euro, a w trzech kwartałach 2009 r. Polacy mieszkający za granicą przesłali rodzinom zaledwie 2,7 mld euro. Dane za ostatnie trzy miesiące zeszłego roku będą, zdaniem eksperta NBP, jeszcze gorsze. Największemu załamaniu uległy transfery pieniędzy od Polaków z Wielkiej Brytanii i Irlandii. Transfery od emigrantów są jednym z podstawowych źródeł dochodów dla rodzin z najbiedniejszych regionów Polski, czyli z Podkarpacia, Podlasia i Lubelszczyzny.

Dominujące wzorce zachowań związane z transferami i wykorzystaniem środków zarobionych za granicą wskazują, że relatywnie niewielki odsetek migrantów wydaje zarobione za granicą pieniądze na typowe inwestycje finansowe lub działalność gospodarczą, ale całkiem pokaźna grupa przeznaczają je na remont lub zakup domu bądź mieszkania. W dalszej kolejności transfery alokowane są w inwestycje w kapitał ludzki, czyli edukację emigrantów lub ich rodzin (ok. 20% przeznaczenia transferów, przy średniej dla migracji z krajów Europy Środkowowschodniej i Wschodniej rzędu 14%).

Transfery do kraju części dochodów emigrantów, które zwłaszcza w warunkach, gdy osoby te nie osiągały wcześniej dochodów z pracy w kraju, mogą istotnie zwiększyć rozporządzalne dochody osobiste krajowych gospodarstw domowych. Ten czynnik, z punktu widzenia przedsiębiorstw podsektora handlu hurtowego i detalicznego może przyczynić się do wzrostu popytu i cen na krajowym rynku dóbr konsumpcyjnych, ułatwiając przedsiębiorcom pokrycie zwiększonych kosztów produkcji i dystrybucji.

W ramach procesów migracyjnych rozwija się również bardzo ważny z punktu widzenia sektora handlu czynnik, jakim jest ruch przygraniczny i związane z tym zakupy cudzoziemców w Polsce i Polaków za granicą. Ruch przygraniczny z jednej strony dzięki zakupom cudzoziemców w Polsce jest czynnikiem pozytywnie determinującym sytuację podmiotów handlowych w Polsce. Jednak z drugiej strony wyjazdy Polaków za granicę i towarzyszące im zakupy są okolicznością wpływającą na spadek popytu ze strony lokalnej społeczności.

Badania Głównego Urzędu Statystycznego dotyczące obrotu towarów i usług w ruchu granicznym od IV kwartału 2009 prowadzone są na granicach polsko-ukraińskiej i polsko-białoruskiej. Szacunkowa wartość zakupionych w Polsce towarów i usług przez cudzoziemców przekraczających granicę polsko-ukraińską w 2009 roku wyniosła 1 981,3 mln zł, natomiast wydatki poniesione za granicą przez Polaków w tym okresie były dużo niższe i wyniosły 381,1 mln zł. W IV kwartale 2009 roku wydatki cudzoziemców przekraczających granicę polsko-ukraińską wyniosły 516,2 mln zł, natomiast Polaków

<sup>62</sup> Kaczmarczyk P. (red.), *Współczesne migracje zagraniczne Polaków. Aspekty lokalne i regionalne*, Wydawnictwo Ośrodek Badań nad Migracjami UW, Warszawa 2008, s. 38.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

80,8 mln zł i były niższe w porównaniu z III kwartałem 2009 r. odpowiednio o 13,4% i 31%. Wydatki poniesione przez tych samych cudzoziemców w IV kwartale 2009 roku były zbliżone do poziomu odnotowanego w analogicznym okresie 2008 roku, zaś w przypadku Polaków były one niższe o 41,5%.<sup>63</sup>

Z punktu widzenia województwa podlaskiego istotniejsza jest skala handlu przygranicznego z Białorusią. Szacunkowa wartość zakupionych w Polsce towarów i usług przez cudzoziemców przekraczających granicę polsko-białorską w IV kwartale 2009 roku wyniosła 312,3 mln zł, natomiast wydatki poniesione za granicą przez Polaków wyniosły tylko 21,1 mln zł. W strukturze wydatków cudzoziemców dominowały wydatki na towary nieżywnościowe – 85,4%. Na towary żywnościowe przypadło 12,5% ogółu wydatków. Niewielki udział miały pozostałe wydatki (usługi) – 2,1%. Wśród artykułów nieżywnościowych największym zainteresowaniem cieszył się sprzęt gospodarstwa domowego i RTV, odzież i obuwie oraz środki czystości i artykuły kosmetyczno-toaletowe. Udział wydatków na materiały budowlane cudzoziemców przekraczających granicę polsko-białorską stanowił 6,5% wydatków ogółem. Średnie wydatki cudzoziemców przekraczających granicę polsko-białorską ukształtowały się na poziomie około 477 zł, natomiast Polaków za granicą około 211 zł.<sup>64</sup>

Podsumowując można przyjąć, że procesy zachodzące na obszarach transgranicznych mogą mieć duże znaczenie dla rozwoju placówek handlowych w województwie podlaskim. Tym bardziej że najczęstszym celem przyjazdu cudzoziemców do Polski na przejściu polsko-białorskim było dokonanie zakupów (3/4 cudzoziemców), następnie odwiedziny (ponad 12% cudzoziemców) i praca (około 6% ankietowanych). Jednocześnie przekraczający granicę polsko-białorską cudzoziemcy najchętniej dokonywali zakupów w odległości do 50 km od granicy – prawie 63% cudzoziemców.

#### **4.1.4. Czynniki prawno-administracyjne**

##### **4.1.4.1. Regulacje gwarantujące ochronę praw konsumentów**

Popytowe regulacje prawno-administracyjne w sektorze handlu wiążą się z ochroną konsumentów. Mając na uwadze fakt, że w gospodarce rynkowej interesy konsumentów w sektorze handlu są zdecydowanie częściej zagrożone lub naruszane przez stosowanie m.in. nieuczciwych metod oraz praktyk rynkowych, istotne są regulacje prawne w zakresie ochrony konsumentów. Zakres ich implementacji i umiejętności wykorzystywania przez konsumentów są czynnikiem, który w najbliższym czasie będzie silnie determinował sytuację przede wszystkim podmiotów podsektora handlu detalicznego. Do najważniejszych regulacji prawnych dotyczących ochrony interesów konsumentów należą:

- Ustawa o ogólnym bezpieczeństwie produktów<sup>65</sup>, która precyzuje produkt niebezpieczny jako produkt, korzystanie z którego stwarza zagrożenie dla konsumentów, mimo instalacji, użytkowania i konserwacji zgodnie z zaleceniami producenta. Ustawa obliuguje do przestrzegania wymogów bezpieczeństwa nie tylko

<sup>63</sup> *Handel a ruch graniczny z Ukrainą i Białorusią IV kw. 2009*, tryb dostępu: <http://www.egospodarka.pl/50193,Handel-a-ruch-graniczny-z-Ukraina-i-Bialorusia-IV-kw-2009,4,39,1.html>.

<sup>64</sup> Ibidem.

<sup>65</sup> Ustawa z dnia 12 grudnia 2003 r. o ogólnym bezpieczeństwie produktów, Dz.U. z 2003 r., nr 229, poz. 2275.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

producentów i sprzedawcę, ale także pośrednika w dostarczaniu lub udostępnianiu produktu. Hurtownik lub przedstawiciel nie może dostarczać produktów, o których wie, lub o których powinien wiedzieć, że nie spełniają wymagań bezpieczeństwa.<sup>66</sup>

- Ustawa o bezpieczeństwie żywności i żywienia<sup>67</sup> – która bezpieczeństwo żywności definiuje jako ogół warunków, jakie muszą być spełnione, dotyczących w szczególności stosowanych substancji dodatkowych i aromatów, poziomów substancji zanieczyszczających, poziomów pestycydów, warunków napromieniowania żywności oraz cech organoleptycznych i działań, które muszą być podejmowane na wszystkich etapach produkcji lub obrotu żywnością w celu zapewnienia zdrowia i życia człowieka. Za dostarczenie środka spożywczego będącego produktem niebezpiecznym, sprzedawanym pod własną marką lub z własnym znakiem towarowym odpowiada sprzedawca.<sup>68</sup>
- Ustawa o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie kodeksu cywilnego<sup>69</sup> – ma na celu zabezpieczenie szeroko pojętego interesu konsumenta w przypadku, gdy sprzedany towar konsumpcyjny w chwili jego wydania jest wadliwy. Jeżeli towar konsumpcyjny jest niezgodny z umową, kupujący może żądać doprowadzenia go do stanu zgodnego z umową przez nieodpłatną naprawę (która obejmuje również obowiązek zwrotu kosztów poniesionych przez kupującego, w szczególności kosztów demontażu, dostarczenia, robocizny, materiałów oraz ponownego zamontowania i uruchomienia) albo wymianę towaru na nowy. Sprzedawca, który otrzymał zawiadomienie kupującego o niezgodności towaru z umową, zawierające żądanie nieodpłatnej naprawy albo wymiany towaru na nowy – ma obowiązek ustosunkować się do niego w terminie 14 dni. Zaniechanie tego obowiązku skutkuje uznaniem ww. roszczeń kupującego za uzasadnione. W konsekwencji sprzedawca będzie zobowiązany do doprowadzenia towaru do stanu zgodnego z umową, stosownie do żądań kupującego. W razie niezaspokojenia uprawnień kupującego wskazanych wyżej, ma on prawo domagać się stosownego obniżenia ceny, albo odstąpić od umowy. Powyższe uprawnienia przysługują kupującemu jedynie w sytuacji, w której naprawa albo wymiana są niemożliwe lub wymagają nadmiernych kosztów, albo sprzedawca nie zdoła uczynić zadość żądaniu naprawy albo wymiany w odpowiednim czasie (przy określaniu tzw. odpowiedniego czasu naprawy albo wymiany – uwzględnia się rodzaj towaru i cel jego nabycia), lub naprawa albo wymiana narażałaby kupującego na znaczne niedogodności. Kupującemu nie przysługuje jednak uprawnienie do żądania odstąpienia od umowy w powyższych okolicznościach w przypadku, gdy niezgodność towaru konsumpcyjnego z umową jest nieistotna. Poza tym wyjątkiem, przepisy ustawy o sprzedaży konsumenckiej mają charakter semiimperatywny na korzyść kupującego, co oznacza, że jakiegokolwiek zastrzeżenia umowne ograniczające uprawnienia kupującego nie wywołują skutków prawnych.

<sup>66</sup> Kieźel E. (red.), *Ochrona interesów konsumentów w Polsce w aspekcie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2007, s. 109-111.

<sup>67</sup> Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia, Dz.U. z 2006 r., nr 171, poz. 1225.

<sup>68</sup> Kieźel E. (red.), *Ochrona interesów konsumentów w Polsce...*, op. cit., s. 113-117.

<sup>69</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie kodeksu cywilnego, Dz.U. z 2004 r., nr 141, poz. 1176.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

- Ustawa o cenach<sup>70</sup> – według której w miejscach sprzedaży detalicznej i świadczenia usług uwidacznia się ceny jednostkowe towarów i usług w sposób zapewniający prostą i niebudzącą wątpliwości informację o ich wysokościach, a w odniesieniu do cen urzędowych – także o ich rodzaju oraz o przyczynach wprowadzania obniżek cen.<sup>71</sup>

Zaplecze instytucjonalne gwarantujące ochronę konsumentów stanowią Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów oraz podporządkowana prezesowi tej instytucji Państwowa Inspekcja Handlowa.

Zakres rozwiązań legislacyjno-prawnych oraz zaplecze instytucjonalne służące ochronie i egzekwowaniu praw konsumenckich nie odbiega od tego, jaki obowiązuje na wspólnym rynku europejskim<sup>72</sup>. Ponadto, wzrost świadomości prawnej konsumentów daje szansę na podejmowanie przez nich nowych inicjatyw we własnym zakresie (np. wzmacnianie działań organizacji konsumenckich). Stąd, szeroki zakres prawnej ochrony konsumentów należy uznać za szansę na wzmocnienie siły przetargowej konsumentów wobec między innymi przedsiębiorstw podsektora handlu hurtowego i detalicznego.

#### **4.1.4.2. Prawodawstwo regulujące dostęp do placówek handlowych**

Popytowe czynniki prawno-administracyjne w sektorze handlu regulują również dostępność konsumentów do przedsiębiorstw handlowych. Na podstawie znowelizowanych przepisów kodeksu pracy, zabraniających handlu w święta w placówkach handlowych, obowiązujących od 26 października 2007 r., konsumenci mają ograniczony dostęp do oferty przedsiębiorstw handlowych w dni wolne od pracy. Zgodnie z przepisem art. 151<sup>9</sup> kodeksu pracy, dniami wolnymi od pracy są niedziele i święta określone w przepisach o dniach wolnych od pracy. Praca w niedziele dozwolona jest w placówkach handlowych przy wykonywaniu prac koniecznych ze względu na ich użyteczność społeczną i codzienne potrzeby ludności. Stąd, próba rozszerzenia zakazu handlu na wszystkie niedziele może stanowić istotne zagrożenia dla przedsiębiorstw podsektora nowoczesnego handlu detalicznego.

### **4.2. Analiza czynników podażowych**

#### **4.2.1. Czynniki ekonomiczne**

##### **4.2.1.1. Tempo wzrostu sektora handlu**

Na przestrzeni lat 2005-2008 tempo wzrostu sprzedaży detalicznej w cenach bieżących wynosiło 34%, zaś sprzedaży hurtowej ponad 30% (tabela 10.). W tym samym czasie tempo zmian wartości sprzedaży przemysłu wynosiło niespełna 33%, budownictwa 78%, transportu i gospodarki magazynowej 55%.

Jak ocenia A. Faliński, dyrektor generalny Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji, wzrost sprzedaży na rynku wewnętrznym w 2010 roku wyniesie przynajmniej 3-4%. Kolejne lata mają przynieść jeszcze większe ożywienie. Według specjalistów nie jest wykluczony

<sup>70</sup> Ustawa z dnia 5 lipca 2001 r. o cenach, Dz.U. z 2001 r., nr 97, poz. 1050.

<sup>71</sup> Kieźel E. (red.), *Ochrona interesów konsumentów w Polsce...*, op. cit., s. 127-128.

<sup>72</sup> Ibidem, s. 63.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

nawet powrót do sytuacji sprzed 2008 roku, kiedy to handel rósł w tempie około 7% rocznie.<sup>73</sup>

Niewielkie zmiany w wielkości sprzedaży odnotował – jeden z ważniejszych w Polsce – rynek spożywczy, rozumiany jako wartość sprzedaży artykułów żywnościowych oraz artykułów przemysłowych w sklepach spożywczych, która w 2009 roku wyniosła około 223,5 mld zł i jest to o 0,4% więcej niż w roku 2008, w którym wzrost wyniósł aż 8,9%. Minimalna dynamika rynku będzie efektem spowolnienia gospodarczego, które przekłada się na ostrożniejsze wydatki polskich konsumentów. Według umiarkowanie ostrożnych prognoz, w 2010 roku wzrost rynku nadal nie będzie przekraczał 1%, co będzie głównie efektem rosnącego w Polsce bezrobocia. W kolejnych latach sytuacja stopniowo będzie ulegać poprawie.

**Tabela 10. Wartość sprzedaży wg wybranych sektorów w latach 2005-2009 w cenach bieżących (mln zł)**

| Wyszczególnienie                  | Lata    |         |         |           |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|-----------|
|                                   | 2005    | 2008    | 2009    | 2009/2005 |
| Sprzedaż detaliczna               | 433 255 | 564 665 | 580 964 | 1,34      |
| Sprzedaż hurtowa                  | 584 146 | 803 613 | 763 330 | 1,31      |
| Przemysł                          | 687 810 | 918 282 | 912 741 | 1,33      |
| Budownictwo                       | 125 563 | 223 112 | 223 874 | 1,78      |
| Transport i gospodarka magazynowa | 84 501  | 128 840 | 131 344 | 1,55      |

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Stosunkowo istotnie ulegała zmianie wartość hurtowego rynku spożywczego, która przekroczyła 170 mld zł w 2008 roku, co oznacza wzrost równy 15% w porównaniu do dynamiki 14% zanotowanej w roku 2007. W 2009 roku tempo wzrostu rynku oscylowało na poziomie 8%, na co wpływ miało rosnące znaczenie nowoczesnych formatów handlowych, a także gorsza koniunktura gospodarcza w kraju.

Względnie wysoka dynamika sprzedaży sektora handlu jest czynnikiem dającym możliwości umocnienia pozycji konkurencyjnej podmiotów podsektora handlu detalicznego i hurtowego.

#### **4.2.1.2. Dostępność terenów inwestycyjnych**

Ogólne spowolnienie gospodarcze w kraju, w tym wyhamowanie dodatniego wzrostu handlu wewnętrznego miało negatywne konsekwencje dla rynku nieruchomości handlowych. Po okresie wzmożonej aktywności inwestycyjnej w latach 2005-2007, od września 2008 roku nie odnotowano żadnej dużej transakcji na rynku nieruchomości handlowych. W rekordowym 2006 roku w sektorze powierzchni handlowej zawarto transakcje na kwotę 2,5 mld euro,

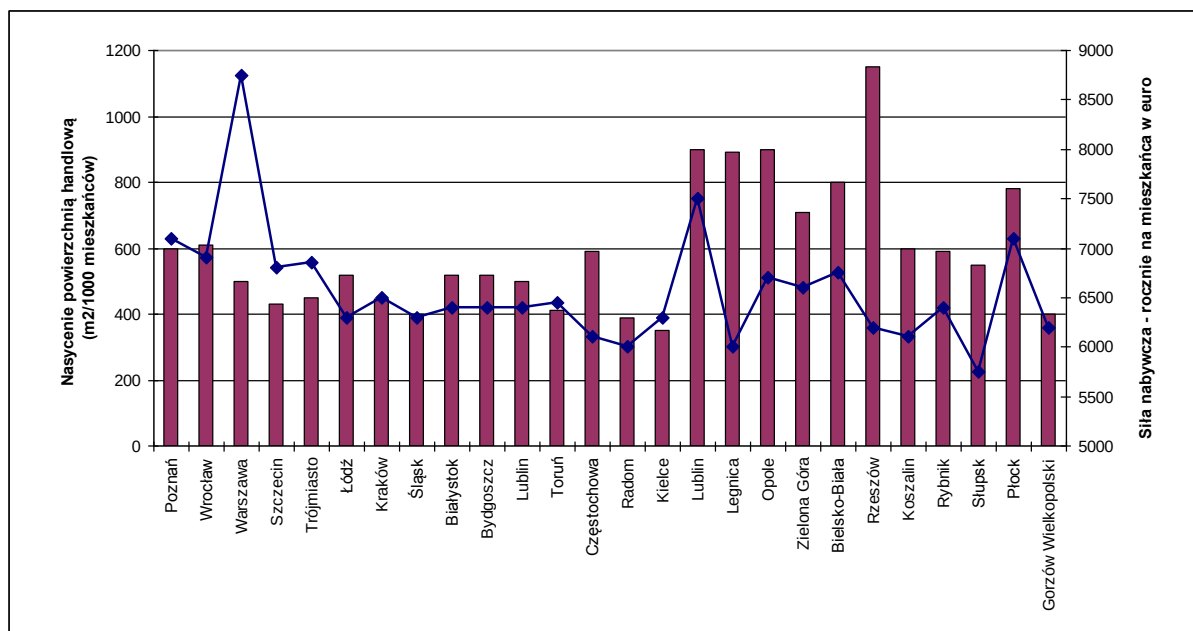
<sup>73</sup> W branży handlowej się poprawia, ale 3-4 tys. sklepików zniknie, „Dziennik Gazeta Prawna”, z dn. 01.06.2010.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

wobec 406 mln euro w 2008 roku. W konsekwencji spadek aktywności w tym sektorze znacząco wydłużył proces negocjacji pomiędzy stronami, a w większości rozpatrywanych potencjalnych transakcji trudno uzyskać warunki umowy, które byłyby satysfakcjonujące dla obu stron.

W 2008 roku deweloperzy przedstawiali ambitne plany rozwoju centrów handlowych obejmujących nawet miasta liczące od 40 000 do 50 000 mieszkańców, a ceny nieruchomości osiągały astronomiczny poziom. Ówczesne prognozy ilości oddawanych do użytku powierzchni handlowych w latach 2009-2011 wynosiły około 1 mln m<sup>2</sup> rocznie. Niestety, plany te zostały mocno ograniczone i w 2009 roku wynajęto 615 000 m<sup>2</sup> powierzchni nowych centrów handlowych. Według najnowszych prognoz, w 2010 roku rynek powierzchni handlowych powiększy się o 510 000 m<sup>2</sup>.<sup>74</sup>

**Wykres 4. Nasycenie powierzchnią centrów handlowych w relacji do siły nabywczej**



Źródło: GFK Poland (2009), *Rynek powierzchni handlowej w Polsce: Z tarczą, czy na tarczy?*, Raport Jones Lang LaSalle, s. 4.

Na skutek problemów finansowych wiele rozpoczętych inwestycji w zakresie budowy nowych powierzchni handlowych ogranicza swój zakres. Deweloperzy w trakcie prac inwestycyjnych relatywnie najczęściej rezygnowali z kapitałochłonnej i nisko dochodowej funkcji rozrywkowej (kino, kręgielnia). Niestety, zaostrzone kryteria badania zdolności kredytowej oraz wysokie marże banków podwyższające znacznie koszty realizacji inwestycji w najbliższym czasie będą istotnie ograniczać tempo oddawania do użytku nowych powierzchni handlowych.

Aktualnie ponad 60% wszystkich powierzchni handlowych w Polsce (6,27 mln m<sup>2</sup>) skupionych jest w ośmiu głównych aglomeracjach kraju. W wyniku podjętych w 2008 roku decyzji ponad 60% powstających w Polsce powierzchni handlowych lokalizowanych jest

<sup>74</sup> GFK Poland (2009), *Rynek powierzchni handlowej w Polsce: Z tarczą, czy na tarczy?*, Raport Jones Lang LaSalle, s. 2-4.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

w miastach średniej wielkości i małych. Jednak to właśnie rynki tych miast dotknie planowane obecnie ograniczenie planów inwestycyjnych.

Według prognoz firmy Jones Lang LaSalle Poland, po kilku latach silnego zainteresowania inwestowaniem w takich miastach, jak Białystok, Lublin, Piotrków Trybunalski deweloperzy zrewidują swoje plany rozwoju i ponownie skupią uwagę na rynkach dużych miast. Duże aglomeracje mają o wiele bardziej korzystne wskaźniki nasycenia przestrzeni handlową oraz siły nabywczej konsumentów (wykres 4.).

Obserwowany spadek koniunktury w sektorze handlu będzie przekładał się na wzrost wskaźnika powierzchni niewynajętych, choć zjawisko to będzie w ograniczonym stopniu dotyczyć wiodące centra handlowe w dużych aglomeracjach. Stwarza to korzystne warunki dla firm handlowych planujących wejść na polski rynek lub rozszerzyć zakres już prowadzonej działalności. Wzrost wskaźnika powierzchni niewynajętych będzie wywierał presję na obniżenie wysokości czynszów za powierzchnie handlowe. Po okresie silnego wzrostu w latach 2006-2008 (średnio o 15-25%) prognozowana jest ich względna stabilizacja. Nasilenie tego zjawiska będzie różne w zależności od rodzaju obiektów handlowych. W dobrej jakości centrach handlowych wysokość czynszu nie ulegnie zmianie, podczas gdy w obiektach o niższej jakości (gorsza lokalizacja, zły dobór najemców, wysoki wskaźnik nasycenia powierzchnią handlową) może nastąpić jego obniżenie średnio o 10-20%. Jednak po obecnie oczekiwanym spadku stawek czynszowych, od końca 2010 do 2012 roku spodziewany jest odwrót tendencji i powrót na ścieżkę wzrostową wskutek mniejszej niż zakładana poprzednio dostępności na rynku nowych powierzchni handlowych oraz rosnącej presji najemców na kontynuowanie strategii ekspansji.<sup>75</sup>

Znajdujący się w grupie miast od 200 do 400 tys. mieszkańców Białystok posiada jeden z wyższych wskaźników nasycenia powierzchnią handlową, przy relatywnie niewysokim wskaźniku siły nabywczej. Stąd, można prognozować, że w najbliższym czasie liczba nowo powstających powierzchni handlowych w Białymstoku będzie spadać.

W efekcie planowanych zmian na rynku nieruchomości handlowych w sektorze handlu będą przeważać inwestycje niskokapitałowe, w tym centra handlowe o powierzchni 25000-30000 m<sup>2</sup>, a zwłaszcza mniejsze obiekty o charakterze osiedlowym, parki handlowe i centra wyprzedażowe, co będzie determinować sytuację podmiotów podsektorów handlu detalicznego i hurtowego.

#### **4.2.1.3. Koszty pracy**

Według terminologii GUS, koszty pracy stanowią sumę wynagrodzeń brutto (łącznie z zaliczkami na poczet podatku dochodowego od osób fizycznych i ze składkami na obowiązkowe ubezpieczenia emerytalne, rentowe, chorobowe, płacnymi przez ubezpieczonego pracownika) oraz pozapłacowych wydatków (m.in. składek na ubezpieczenia emerytalne, rentowe i wypadkowe opłacanych przez pracodawcę, wydatków na doskonalenie, kształcenie i przekwalifikowanie kadr), poniesionych w celu pozyskania, utrzymania, przekwalifikowania i doskonalenia kadr. Zależność pomiędzy wysokością kosztów pracy a zdolnością przedsiębiorstwa do tworzenia przewag kosztowych, a tym samym umacniania swojej pozycji na rynku jest ujemna.

---

<sup>75</sup> Ibidem, s. 3-5.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

W 2008 roku przeciętny miesięczny koszt pracy w Polsce wyniósł 3 986,5 zł, wobec 4 177,9 zł w 2009 roku. Według prognozowanego przez Komisję Europejską wskaźnika wzrostu, koszty pracy w 2010 roku osiągną poziom 4 169,5 zł. Projekcja Komisji jest jednak mało realna z uwagi na stały wzrost wynagrodzeń w Polsce.

W sektorze handlu w 2008 roku koszt pracy w przeliczeniu na 1 zatrudnionego wynosił 3 413,58 zł i stanowił ponad 85% przeciętnego kosztu w kraju (tabela 11.).

**Tabela 11. Koszty pracy przypadające na 1 zatrudnionego w Polsce w latach 2004-2009**

| Wyszczególnienie         | Lata     |          |         |
|--------------------------|----------|----------|---------|
|                          | 2004     | 2008     | 2009    |
| Handel (zł)              | 2 759,24 | 3 413,58 | *       |
| Średnia w kraju (zł)     | 3 111,64 | 3 986,5  | 4 177,9 |
| Handel a średnia w kraju | 88,7%    | 85,6%    | *       |

\* brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Pod względem kosztów zatrudnienia Polska jest bardzo zróżnicowana regionalnie. Od lat najwięcej za pracę płacą przedsiębiorcy z województw: mazowieckiego, śląskiego i dolnośląskiego. Z kolei najmniejsze wydatki ponoszą pracodawcy z województw: podkarpackiego, łódzkiego i świętokrzyskiego. Różnice sięgają kilkudziesięciu procent. Jednak na przestrzeni ostatnich lat występujące dysproporcje zmniejszyły się. Koszty pracy najbardziej wzrosły w tych województwach, w których przedsiębiorcy notują wydatki na poziomie niższym od średniej krajowej. Przeciętny miesięczny koszt pracy w województwie podlaskim wyniósł 3 604,16 zł i stanowił 90% krajowego kosztu.<sup>76</sup>

Pomimo rosnących kosztów zatrudnienia, polska gospodarka pozostaje konkurencyjna na tle całej Unii Europejskiej. Praca w Polsce jest 4 razy tańsza niż w Luksemburgu, Danii czy Szwecji. Niższe niż w Polsce wydatki z tytułu zatrudnienia pracowników notuje tylko 5 krajów członkowskich Wspólnoty z Europy Środkowowschodniej. O ile koszty pracy na Słowacji, Litwie oraz Łotwie są nieznacznie mniejsze od tych w Polsce, to w porównaniu do Rumunii różnica wynosi 42%, a do Bułgarii nawet 70%.

W związku ze wzrostem minimalnego wynagrodzenia (1 317 zł) przysługującego pracownikom zatrudnionym w pełnym wymiarze czasu pracy, od początku 2010 roku minimalny koszt zatrudnienia pracownika wynosi 1 560,39 zł.

Z punktu widzenia podmiotów działających w sektorze handlu istotne wydaje się, że rosnące koszty pracy nie przekładają się na wzrost wydajności zatrudnionych. W latach 2004-2008 koszty pracy rosły w tempie 7%, a produktywność zwiększała się średnio o 2,4%. Dopiero pogorszenie koniunktury gospodarczej zahamowało przyrost wydatków i przyniosło nieznaczny wzrost wydajności. Niska efektywność jest kosztowna. W 2008 roku na

<sup>76</sup> Koszty pracy w Polsce, tryb dostępu: <http://kariera.com.pl/Twoja-Kariera/Co-slychac-w-branzy/2010-02/Koszty-pracy-w-Polsce>.



ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

1 000 opłaconych przez pracodawcę godzin aż 140 nie zostało poświęconych na wykonywanie obowiązków zawodowych.

Z powyższego wynika, że o ile w skali Europy poziom kosztów pracy w Polsce może być wykorzystywany jako źródło przewag konkurencyjnych, o tyle ich dynamika na poziomie przewyższającym wzrost produktywności może być czynnikiem negatywnie determinującym poziom inwestycji w podsektorze handlu detalicznego i hurtowego.

#### **4.2.1.4. Stopa procentowa**

Wpływ wysokości stopy procentowej na poziom inwestycji w przedsiębiorstwach handlowych nie zawsze musi być negatywny, to znaczy wyższa stopa procentowa nie musi oznaczać spadku inwestycji. Potencjalny kierunek oddziaływania stopy procentowej na działalność przedsiębiorstw handlowych można przedstawić w następujących wymiarach:

- wielkie sieci handlowe charakteryzują się relatywnie wysoką zdolnością do samofinansowania, co oznaczać będzie niewielki wpływ stopy procentowej na poziom realizowanych przez nie inwestycji. Natomiast małe i średnie przedsiębiorstwa opierają relatywnie często swoje możliwości inwestycyjne na dostępności do kredytów;
- inwestycje mające podstawowe znaczenie dla funkcjonowania i przetrwania przedsiębiorstwa handlowego nie będą charakteryzowały się wrażliwością na zmianę stopy procentowej;
- oddziaływanie krajowej stopy procentowej na działalność przedsiębiorstw handlowych może zostać osłabione dzięki substytucji kredytu krajowego przez zagraniczne źródła finansowania;
- stopa procentowa jest tylko jednym z czynników decydujących o rozmiarach akcji kredytowej banków, które w związku z zaostrzeniem polityki kredytowej coraz częściej zwracają uwagę na czynniki pozacenowe, w tym stopień ryzyka.

Niezależnie od powyższych ograniczeń w oddziaływaniu stopy procentowej na możliwości inwestycyjne przedsiębiorstw handlowych jej wysokość jest podstawą do wyliczenia kosztu alternatywnego. Każde przedsiębiorstwo handlowe współpracując ze swoimi kontrahentami stosuje odroczone terminy płatności, czyli wykorzystywane są tak zwane kredyty kupieckie. Kredyt kupiecki udzielany jest przez sprzedawcę nabywcy w transakcjach między przedsiębiorstwami i ma formę odroczenia terminu zapłaty w stosunku do daty sprzedaży. Jeśli nabywca zapłaci wkrótce po dacie sprzedaży, korzysta z upustu, natomiast w odroczonym terminie obowiązuje go zapłata w pełnej wysokości. Kosztem kredytu w takiej transakcji z punktu widzenia kupującego jest utracona możliwość skorzystania z upustu, zaś z punktu widzenia sprzedającego utracona możliwość natychmiastowego po sprzedaży korzystania ze środków pieniężnych. Oferowanie wydłużonych terminów płatności zachęca odbiorców do kupowania produktów, umożliwiając im zapłatę po ich sprzedaży. Liberalna polityka kredytowa sprzyja zatem zwiększaniu sprzedaży i jeżeli tylko realizowane dzięki jej stosowaniu zyski przekraczają koszty finansowania dodatkowych należności i wartość ewentualnych wierzytelności straconych, to jej wprowadzanie jest uzasadnione.

Koszt tego kredytu z punktu widzenia zarówno kupującego, jak i sprzedającego uzależniony jest bezpośrednio od wysokości stopy procentowej, która pełni funkcję kosztu

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

alternatywnego. Im wyższa stopa procentowa, tym wysokość kosztu alternatywnego będzie wyższa i wykorzystywanie kredytu kupieckiego będzie droższe.

Jak wynika z raportu „Europejskie zwyczaje płatnicze”, średni termin płatności udzielany przez polskie przedsiębiorstwa wynosi 32 dni i jako taki jest krótki w porównaniu z takimi krajami, jak Grecja, Rosja i Rumunia. Jednak zaledwie 9% firm reguluje swe rachunki w wyznaczonych terminach. W sektorze usług jest to zaledwie 5%, w handlu 10%, a w przemyśle 8%. Dla porównania: w Rumunii terminy płatności wynoszą 36 dni, a więc zaledwie o 4 dni więcej. Mimo to 67% tamtejszych zakładów reguluje swe rachunki zgodnie z wyznaczonym terminem. 64%, a więc nieco mniej niż dwie trzecie ankietowanych w Polsce przedsiębiorstw podaje, że dyscyplina płatnicza w ciągu ostatnich dwóch lat uległa poprawie lub też pozostała na niezmiennym poziomie – mimo że zaledwie 9% rachunków jest regulowanych punktualnie, a udział utraconych należności wynosi 2,6%. Polskie przedsiębiorstwa patrzą również optymistycznie w przyszłość. 48% spośród nich oczekuje poprawy dyscypliny płatniczej, 39% sądzi, że sytuacja w ciągu kolejnych dwóch lat nie ulegnie zmianie. Większość polskich zakładów prognozuje ponadto poprawę lub niezmienną sytuację w zakresie niewypłacalności przedsiębiorstw: zaledwie 17% ankietowanych jest zdania, że liczba niewypłacalności w ciągu najbliższych dwóch lat wzrośnie.<sup>77</sup>

Analizując sytuację w podsektorze handlu detalicznego i hurtowego można przyjąć, że w najbliższym czasie w związku z utrzymującą się słabą koniunkturą gospodarczą będzie miało miejsce wydłużanie terminów płatności. Umożliwiać to będzie odbiorcom sfinansowanie zakupów, których w sytuacji utrudnionego dostępu do kredytu i względnie niekorzystnych warunków kredytowania oferowanych przez system bankowy często nie mogliby zrealizować w inny sposób. Wydłużaniu terminów płatności sprzyjać również będzie stabilna, na względnie niskim poziomie stopa procentowa. Brak realnej presji inflacyjnej pozwala przyjąć, że wartość rynkowej stopy procentowej nie będzie ulegać zasadniczym zmianom, gwarantując tym samym relatywnie niską cenę kredytu kupieckiego.

#### **4.2.2. Czynniki prawno-administracyjne**

##### **4.2.2.1. Regulacje dostępu do terenów inwestycyjnych**

Regulacje prawne decydujące o dostępności terenów inwestycyjnych są kolejnym czynnikiem silnie determinującym sytuację podmiotów sektora handlu. Dostępność terenów inwestycyjnych jest warunkowana aktualnością planów zagospodarowania przestrzennego. W marcu 2003 roku weszła w życie ustawa, która od 1 stycznia 2004 r. uchylała opracowane plany zagospodarowania przestrzennego. Niestety, do dnia dzisiejszego w wielu miejscowościach Polski brakuje nowych i aktualnych planów miejscowego zagospodarowania. W konsekwencji podmioty sektora handlu narażone są na wydłużenie procesu planowania inwestycji, gdyż wchodzi w procedurę uzyskiwania warunków zabudowy. Procedurę, która ma progi odwoławcze, czyli strony, które mogą być zainteresowane daną inwestycją i mogą w nieskończoność odwoływać się i wydłużać proces inwestycyjny. Ponadto, występuje uznaniowość polegająca na tym, że bazuje się na starych

<sup>77</sup> *Europejskie zwyczaje płatnicze*, (2007), Wydawnictwo KG EOS Holding GmbH & Co, Hamburg.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

planach, które interpretowane są wobec otoczenia dobrosąsiedzkiego, a jego promień określany jest w sposób uznaniowy.

Pod koniec 2007 roku plany miejscowe posiadały 2 192 gminy, w których obowiązywało łącznie 37 071 planów (w tym 7 806, tj. ok. 21% tej liczby, opracowanych na podstawie ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym z 2003 r.). Najważniejszy wskaźnik charakteryzujący postępy w planowaniu miejscowym, jakim jest udział powierzchni gmin objętej obowiązującymi planami miejscowymi, wyniósł w 2007 roku 24,2%. Oznacza to wzrost o kolejne 2,2 punktu procentowego w porównaniu do lat 2005-2006, kiedy nastąpiła zwyżka z 19,7 do 22%. Dane te wskazują na dosyć stabilny proces kontynuowania prac nad planami, choć nadal ocenić trzeba, że przyrost powierzchni objętej planami w skali kraju jest niewystarczający. W 2007 roku, tylko niewiele ponad 13% terenów województwa podlaskiego posiadało miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego.

Na uwagę zasługuje fakt, że w maju 2010 roku Sejm RP przyjął nowelizację ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym, na podstawie której skrócone zostaną procedury uchwalania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego. Zgodnie z nowymi przepisami, plan miejscowy będzie uchwałała rada gminy po stwierdzeniu, że nie narusza on ustaleń studium uwarunkowań. Nowelizacja będzie rozstrzygała jednocześnie o sposobie rozpatrzenia uwag do projektu planu i realizacji zapisanych w planie inwestycji z zakresu infrastruktury technicznej, które należą do zadań własnych gminy, oraz zasadach ich finansowania. Z punktu widzenia podmiotów handlowych planujących budowę nowych obiektów handlowych istotne jest, iż przyjęta przez sejm nowelizacja umożliwia skrócenie czasu potrzebnego na uchwalenie planu z 12 do 9 miesięcy.

Niestety, według raportu „Doing Business 2010”, w Polsce potrzeba aż 30 procedur, by uzyskać pozwolenie na budowę magazynu, w Danii – zaledwie 6. W Polsce zajmuje to średnio 308 dni, w Singapurze – ledwie 25, co w konsekwencji deprecjonuje przewagi kosztowe polskich placówek podsektora handlu detalicznego i hurtowego.

#### **4.2.2.2. Prawodawstwo dotyczące warunków współpracy sieci handlowych i ich dostawców**

Na początku 2010 roku Ministerstwo Gospodarki wyszło z inicjatywą opracowania i przyjęcia przez sieci handlowe i ich dostawców kodeksu dobrych praktyk handlowych. Eksperci resortu przedstawili wstępny zarys dokumentu, który został opracowany w oparciu o polskie przepisy oraz rozwiązania stosowane w innych krajach UE. Działania na rzecz dobrych praktyk handlowych są ponadto tematem prac Międzyresortowego Zespołu ds. Zwiększenia Przejrzystości Rynku Artykułów Rolno-Spożywczych i Poprawy Funkcjonowania Łańcucha Żywnościowego. Do zadań zespołu należy m.in. ocena relacji sieci handlowych z kooperantami oraz obowiązującego prawa<sup>78</sup>. W dalszej kolejności zostaną przygotowane rekomendacje dotyczące ewentualnych zmian legislacyjnych, opracowania koncepcji ciągłego monitorowania cen i marż oraz przekazywania tych informacji konsumentom.

<sup>78</sup> Zarządzenie nr 7 Prezesa Rady Ministrów z dnia 28 stycznia 2010 r. w sprawie Międzyresortowego zespołu do spraw zwiększenia przejrzystości rynku artykułów rolno-spożywczych i poprawy funkcjonowania łańcucha żywnościowego, Monitor Polski 2010 nr 5, poz. 48.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Inicjatywa ma rozwiązać zgłaszany przez producentów problem nadużywania siły przetargowej handlowców wobec producentów. Celem nowych regulacji jest wyeliminowanie kruczków prawnych w umowach, takich jak wyłączenie spod jurysdykcji polskich sądów lub rozstrzyganie sporów przez sądy polubowne, ukrócenie dodatkowych opłat pobieranych za umieszczenie artykułu na lepszej półce albo dodatkową promocję, a także skrócenie terminów płatności do maksimum 30 dni. Nieoficjalnie sieci uważają, że projekt nie jest zbiorem dobrych praktyk, lecz zakazów, i to uderzających tylko w duże firmy, ponieważ dotyczyłby jedynie sieci, których przychody przekraczają 1 mld zł. A. Faliński, dyrektor generalny Polskiej Organizacji Handlu i Dystrybucji, wskazuje, że dokument zawiera dyskryminujące klauzule i wiele punktów, na które podmioty handlu nie mogą się zgodzić, a ponadto powstał bez ich udziału<sup>79</sup>.

Z kolei, producenci uważają propozycję Ministerstwa Gospodarki za niewystarczającą i oczekują ustawowego uregulowania zasad współpracy z handlem. Według A. Gantnera, dyrektora generalnego Polskiej Federacji Producentów Żywności, samoregulacja w tym obszarze się nie sprawdzi<sup>80</sup>.

Z punktu widzenia podmiotów podsektora handlu detalicznego i hurtowego rozpoczęcie prac nad kodeksem dobrych praktyk handlowych i ewentualne wprowadzenie ustawowego obowiązku przestrzegania jego zapisów może oznaczać istotny wzrost kosztów prowadzenia działalności.

#### **4.2.2.3. Prawodawstwo w zakresie recyklingu opakowań**

Z punktu widzenia przedsiębiorstw handlowych istotne są zapisy dwóch ustaw: ustawy z dnia 11 maja 2001 r. o opakowaniach i odpadach opakowaniowych oraz ustawy z dnia 11 maja 2001 r. o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej, w części dotyczącej gospodarowania odpadami opakowaniowymi. Pierwsza z tych ustaw dotyczy wymagań, które powinny spełniać opakowania, zgodnie z Dyrektywą 94/62/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 20 grudnia 1994 r. w sprawie opakowań i odpadów opakowaniowych, oraz zasad dystrybucji opakowań i odbioru przez handel odpadów opakowaniowych. Ustawa określa więc w szczególności:

- 1) wymagania dotyczące opakowań w zakresie ich objętości i masy, możliwości wielokrotnego użytku i recyklingu, zawartości w opakowaniach substancji stwarzających zagrożenie dla życia lub zdrowia ludzi i środowiska oraz zawartości metali ciężkich w opakowaniach;
- 2) wymagania dotyczące oznakowania opakowań;
- 3) zasady kaucjonowania opakowań środków niebezpiecznych;
- 4) obowiązki sprawozdawcze;
- 5) obowiązki sprzedawcy i użytkownika produktów w opakowaniach, w tym zasady zwrotu opakowań i odpadów opakowaniowych;

<sup>79</sup> Restrykcyjny kodeks odbije się na najsłabszych, tryb dostępu: <http://www.handel-net.pl/ludzie-fmcg/wywiady/restrykcyjny-kodeks-odbije-sie-na-najsłabszych.html>.

<sup>80</sup> Prawo regulujące współpracę sieci i dostawców nie powinno dyskryminować żadnej ze stron, tryb dostępu: <http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/dyrektor-pfpz-prawo-regulujace-wspolprace-sieci-i-dostawcow-nie-powinno-dyskryminowac-zadnej-ze-stron,24870.html>.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

6) obowiązki organów administracji publicznej<sup>81</sup>.

Druga z powyższych ustaw – ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej – dotyczy przedsiębiorców wprowadzających do obrotu produkty w opakowaniach i nakłada na te podmioty obowiązek zapewnienia określonych poziomów odzysku i recyklingu odpadów opakowaniowych.<sup>82</sup>

Powyższe regulacje nakładają między innymi na podmioty sektora handlu obowiązek zapewnienia odzysku, a w szczególności recykling odpadów opakowaniowych i użytkowych, a w sytuacji nieosiągnięcia ustalonych limitów recyklingu przedsiębiorca ma obowiązek wpłacić na konto Urzędu Marszałkowskiego opłatę produktową.

W zakresie prawodawstwa regulującego kwestię recyklingu istotna jest dyskusja nad zasadnością wprowadzenia obowiązkowej opłaty za jednorazowe torby foliowe, które wykorzystują sieci handlowe. Wprawdzie w ostatnim projekcie nowelizującym ustawę o gospodarce opakowaniami pomysł wprowadzenia od 1 stycznia 2015 roku odpłatności w wysokości 20 gr za każdą wprowadzoną do obiegu torbę foliową nie został uwzględniony, to dyskusja nad zasadnością opodatkowania toreb foliowych przy dużym zaangażowaniu Ministra Środowiska i ekologów toczy się dalej. Z punktu widzenia przedsiębiorstw podsektora handlu detalicznego wprowadzenie odpłatności za torby foliowe może oznaczać spadek liczby klientów i wzrost kosztów prowadzenia działalności. Jednak z drugiej strony szacuje się, że rezygnacja z wydawania darmowych opakowań to w przypadku niektórych sieci handlowych oszczędność nawet w wysokości 10 milionów złotych rocznie.

#### **4.2.3. Czynniki technologiczne**

##### **4.2.3.1. Infrastruktura transportowa**

Dostępność transportowa regionu jest jednym z czynników determinujących możliwości rozwoju podmiotów sektora handlu. Gęstość i jakość infrastruktury transportowej, z punktu widzenia podmiotów sektora handlu warunkuje ich możliwości w zakresie zakupu produktów celem ich dalszej odsprzedaży, a także dostarczenia produktów finalnych do odbiorców oraz bezpośrednich spotkań z dostawcami, współpracownikami, klientami, doradcami. Odpowiednio duża gęstość infrastruktury transportowej o wysokiej jakości jest czynnikiem obniżającym koszty transakcyjne, a tym samym umożliwiającym wypracowanie przewag kosztowych.

Niestety, podmioty sektora handlu w województwie podlaskim funkcjonują na terenach, w których dostępność transportowa od wielu lat oceniana jest na najniższym poziomie w kraju. Według autorów raportu „Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski”, województwo podlaskie cechuje najniższa w kraju dostępność transportowa.<sup>83</sup>

Łączna długość dróg publicznych o twardej nawierzchni w województwie podlaskim w 2008 roku wynosiła 11 356,9 km i była o 343,8 km większa w porównaniu do roku 2005. Tempo wzrostu długości dróg o twardej nawierzchni w województwie podlaskim utrzymuje

<sup>81</sup> Ustawa z dnia 11 maja 2001 roku o opakowaniach i odpadach opakowaniowych, Dz.U. z 2001 roku, nr 63, poz. 638.

<sup>82</sup> Ustawa z dnia 11 maja 2001 roku o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej i opłacie depozytowej, Dz.U. z 2007 roku, nr 90, poz. 607.

<sup>83</sup> IBnGR (2009), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2008*, Warszawa, s. 42.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

się na poziomie zbliżonym do wyniku ogólnopolskiego 3,1%, co niestety nie pozwala nadrobić dystansu dzielącego Podlasie od innych regionów kraju.

Niewielki udział województwa podlaskiego w krajowych zasobach dróg publicznych na poziomie 4,3% przekłada się na jeden z niższych wskaźników gęstości. Długość dróg publicznych o twardej nawierzchni na 100 km<sup>2</sup> w 2005 roku wynosiła 54,6 km, zaś w 2008 osiągnęła poziom 56,3 km – wynik gorszy od średniej krajowej o 27,3 km. Pod względem gęstości dróg publicznych województwo podlaskie wyprzedza tylko województwo warmińsko-mazurskie (51 km na 100 km<sup>2</sup>). W skali kraju regionem o najwyższym wskaźniku gęstości dróg publicznych jest województwo śląskie – 164,5 km na 100 km<sup>2</sup>.

W strukturze dróg publicznych w województwie podlaskim dominują drogi powiatowe (57,6%), w dalszej kolejności są to drogi gminne (22,9%), wojewódzkie (10,9%) oraz krajowe (8,6%), co w pewnym stopniu odpowiada strukturze w skali całego kraju. Żadna z dróg przebiegających przez Podlasie nie spełnia standardu dróg ekspresowych i autostrad.

Ze względu na znaczne nasilenie ruchu i niedostosowanie standardu nawierzchni dróg do obciążeń oraz ograniczone środki finansowe dla potrzeb remontowych, następuje przyspieszony proces degradacji nawierzchni dróg – największe na drogach wojewódzkich o charakterze tranzytowym. Na tych drogach wystąpił stan krytyczny w zakresie równości podłużnej oraz stan krytyczny nośności. Blisko 35% dróg wojewódzkich nie spełnia wymogów technicznych odnośnie szerokości jezdni.<sup>84</sup>

Sieć kolejową na terenie województwa tworzy 682 km eksploatowanych linii normalnotorowych (w tym zaledwie 220 km jest zelektryfikowanych), co stanowi około 3,4% łącznej długości w całym kraju. Przez województwo przebiega także 55 km linii szerokotorowych (granica państwa – Kuźnica Białostocka – Gieniusze oraz granica państwa – Siemianówka – Chryzanów), które łączą się z białoruską siecią kolejową. Wskaźnik gęstości linii kolejowych w 2008 roku wynosi 3,8 km/100 km<sup>2</sup> (w kraju 6,4 km/100 km<sup>2</sup>), co daje ostatnie miejsce w zestawieniu ogólnopolskim. Słabą stroną kolejowej infrastruktury transportowej jest również brak szybkiej kolei umożliwiającej skrócenie czasu dojazdu z/do Warszawy i innych aglomeracji.

W województwie podlaskim komunikacja lotnicza nie istnieje. Lotniska sportowo-sanitarne w Białymstoku i Suwałkach nie są przystosowane do celów komunikacyjnych. Z lotniska w Białymstoku korzysta m.in. Podlaski Oddział Straży Granicznej. Lotnisko Krywlany w Białymstoku, po niezbędnej modernizacji, będzie mogło spełniać funkcję komunikacyjną. Dopiero w najbliższych latach planuje się budowę podlaskiego lotniska regionalnego w rejonie miasta Białegostoku, lokalnego lotniska w Suwałkach oraz sportowo-sanitarnego lotniska w rejonie Czerwonego Boru. Na budowę lotniska regionalnego zaplanowano środki finansowe w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwo Podlaskie.<sup>85</sup>

Plany inwestycyjne w zakresie infrastruktury transportowej w województwie podlaskim pozwalają umiarkowanie optymistycznie ocenić zmiany w zakresie dostępności transportowej. Do roku 2012 planowana jest rozbudowa do parametrów drogi ekspresowej o dwóch jezdniach trasy z Białegostoku do Warszawy. Zakończono już przebudowę na odcinku od Radzymina do Wyszkowa. W województwie podlaskim prace miały zacząć się od

<sup>84</sup> Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego (2006), *Strategia rozwoju województwa podlaskiego do 2020 roku*, Białystok, s. 17.

<sup>85</sup> Ibidem, s. 18-19.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

modernizacji 25-kilometrowego odcinka z Białegostoku do Jeżewa, a inwestycja ta była zaplanowana na lata 2008-2010, co niestety nie zostanie dotrzymane. Kolejną planowaną inwestycją infrastrukturalną jest droga pomiędzy Białymstokiem, Lublinem a Rzeszowem (S19), przewidziana jako droga ekspresowa. Budzącą wiele kontrowersji jest kolejna planowana inwestycja – Via Baltica, droga ekspresowa tzw. paneuropejskiego korytarza transportowego mającego łączyć Warszawę z Helsinkami, a która ma biec przez Łomżę<sup>86</sup>.

W zakresie dostępności transportowej na Podlasiu należy zwrócić uwagę na dogodne położenie województwa podlaskiego względem dużego rynku wschodniego. Firmy handlowe działające na Podlasiu, ze względu na bliskie sąsiedztwo mają dogodny dostęp do zarówno rynków zaopatrzeniowych, jak i rynków zbytu w Rosji, Litwie i Białorusi, co pozwala na redukcję kosztów transakcyjnych. Przygraniczne położenie województwa podlaskiego daje przewagę podlaskim handlowcom kooperującym z przedsiębiorstwami zza wschodniej granicy.

Z punktu widzenia podmiotów sektora handlu województwo podlaskie nie posiada infrastruktury transportowej umożliwiającej szybkie oraz tanie zaopatrzenie i dystrybucję. Relatywnie niska dostępność transportowa Podlasia może być uznana za czynnik obniżający poziom konkurencyjności przedsiębiorstw podsektora handlu detalicznego i hurtowego z województwa podlaskiego na arenie krajowej i międzynarodowej.

#### **4.2.3.2. Rozwój systemów informatycznych**

Wyniki badań przedstawione w raporcie zatytułowanym „Sklep Przyszłości 2012-15”, zamówionym przez organizację Visa Europe w ośrodku badawczym Centre for Retail Research<sup>87</sup>, wskazują, że istnieje możliwość komplementarnego rozwoju handlu elektronicznego i tradycyjnych kanałów sprzedaży. Wprawdzie szacuje się, że udział sprzedaży on-line w całości sprzedaży zbliży się w latach 2012-2015 do 20%, to jednak równocześnie w tradycyjnym handlu detalicznym w coraz większym stopniu będą wdrażane nowe rozwiązania technologiczne. Oznacza to szersze zastosowanie skomputeryzowanych kas samoobsługowych, systemów kontroli przepływu towarów w oparciu o technologię identyfikacji radiowej (RFID), specjalnych promocji kierowanych bezpośrednio do klientów w trakcie zakupów, ale również częstsze wykorzystanie przez sprzedawców komputerów i Internetu, umożliwiające natychmiastowy dostęp do informacji o produktach oraz do opinii wyrażanych przez konsumentów o oferowanych produktach. Klienci będą zamawiali towary przez witrynę internetową, ale odbiór będzie możliwy w sklepach. Punkty handlowe rozwijające swoje funkcje usługowe i informacyjne będą rezygnowały z magazynowania dużych ilości towarów.

Według raportu, ponad 22% firm handlu detalicznego planuje w najbliższym czasie instalację jakiegoś rodzaju skomputeryzowanych kas samoobsługowych, 34% przewiduje wprowadzenie usprawniających zarządzanie zapasami „inteligentnych metek” (które

<sup>86</sup> Medek J. (2009), *Hurra! Via Baltica z Warszawy przez Łomżę*, „Gazeta Wyborcza”, z dn. 10.10.2009.

<sup>87</sup> Raport, opracowany na zlecenie Visa Europe przez ośrodek badawczy Centre for Retail Research z Nottingham, przedstawia wyniki badań przeprowadzonych w lutym i marcu br. wśród 300 średnich i małych przedsiębiorstw handlu detalicznego w siedmiu krajach europejskich: Francji, Holandii, Niemczech, Norwegii, Szwecji, Wielkiej Brytanii i Włoszech. Badania miały charakter jakościowy; analizowano wpływ, jaki na kształt europejskiego handlu detalicznego będą wywierać takie czynniki, jak: postawy konsumenckie, płatności, nowe rozwiązania technologiczne czy odpowiedzialność społeczna biznesu.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

w dalszej przyszłości wykorzystywane będą w promocjach konsumenckich), a ponad 50% oczekuje zastosowania nowych rozwiązań technologicznych umożliwiających indywidualne adresowanie promocji konsumenckich z wykorzystaniem poczty elektronicznej i telefonii komórkowej – w oparciu o informacje uzyskane m.in. dzięki programom i kartom lojalnościowym.

Inne wnioski wynikające z raportu, jaki powstał na podstawie wywiadów z detalistami w siedmiu krajach europejskich:

- Prawie 60% detalistów uważa, że funkcje handlowe witryn internetowych będą przeważać nad funkcjami informacyjnymi; jedna piąta sądzi, że będzie odwrotnie.
- Niemal 60% badanych wyraża opinię, że w przyszłości kanały sprzedaży internetowej i tradycyjnej upodobnią się do siebie; 23% oczekuje diametralnych różnic i odmiennych funkcji.
- Spośród badanych, którzy przewidują odmienny rozwój handlu internetowego i tradycyjnego, ponad połowa spodziewa się samemu zaangażować w różne, odmienne formy sprzedaży.
- Ponad dwie trzecie handlowców myśli o dodaniu nowych form sprzedaży, takich jak połączenie serwisu informacyjnego z zasadą odbioru na miejscu; postawy takie najczęściej spotyka się w Wielkiej Brytanii i Holandii.
- Oczekuje się, że w latach 2012-15 ponad 71% konsumentów poprzedzać będzie zakupy „rozpoznanie towaru” w Internecie.
- Wprowadzenie elektronicznych urządzeń do obsługi klientów, takich jak kioski elektroniczne lub interaktywne komputery, w okresie do 2015 roku przewiduje 48% detalistów, najczęściej w Szwecji i Niemczech (odpowiednio: 52,7% i 52,6%).
- Płatności elektroniczne są „ważne” lub „bardzo ważne” dla procesów automatyzacji obsługi klienta – takich, jak samoobsługowe kasy czy płatności zautomatyzowane – ocenia 48% firm handlowych, głównie w Wielkiej Brytanii (53%) i Holandii (50%).

Detaliści wyrażają wysoki stopień gotowości do wprowadzenia zaawansowanych technologii płatniczych, jak zbliżeniowe karty płatnicze, wielofunkcyjne karty mogące służyć jako karty debetowe, kredytowe lub przedpłacone, minikarty – breloczki, czy też płatności z użyciem telefonii komórkowej.<sup>88</sup>

D. Kubacka z Akademii Ekonomicznej w Krakowie prezentuje wybrane rozwiązania technologiczne zwiększające efektywność procesów obsługi klienta, zarządzania placówką i przepływem towarów (zakup, magazynowanie, ekspozycja) oraz informacją o produktach i klientach. Ponadto mają one ułatwiać dokonywanie zakupów poprzez eliminowanie sytuacji zniechęcających klienta do firmy i prowadzących do rezygnacji z zakupów.

Jednym z narzędzi, które będzie miało znaczący wpływ na funkcjonowanie handlu, będzie RFID, co oznacza technologię rozpoznawania produktów w oparciu o identyfikację częstotliwości radiowych i należy do grupy technologii określanych jako Auto-ID, czyli automatycznego identyfikowania obiektów, osób lub lokalizacji. RFID usprawni przepływ

<sup>88</sup> Anam R., *Handel detaliczny a nowe technologie*, tryb dostępu: <http://www.egospodarka.pl/30331,Handel-detaliczny-a-nowe-technologie,2,39,1.html> za [www.visaeurope.com](http://www.visaeurope.com).



**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

informacji o wielkości dostaw, szybkości ich sprzedaży, ograniczy straty podczas transportu i wynikające z kradzieży, umożliwi efektywne wykorzystanie powierzchni magazynowej.<sup>89</sup>

Mobilne czytniki RFID stają się standardowym wyposażeniem magazynierów. Umożliwiają zwiększenie efektywności pracy poprzez możliwość zdalnego skanowania etykiet z kodami na paletach, a tym samym szybkie rozpoznanie rodzaju i ilości asortymentu umieszczonego na palecie. Na wzrost popularności tych urządzeń wpływa coraz niższa cena, a także ich dokładność.

Microsoft Dynamics AX ułatwia oraz ulepsza zarządzanie dystrybucją i zaopatrzeniem. Relsy jest wykorzystywane przez Relay i Inmedio w ponad 500 punktach detalicznych. Pepco Poland z ponad 200 sklepami wdraża ten sam system, by podnieść wydajność w obszarze zarządzania, m.in. planowaniem zakupów i monitorowaniem dostaw. Podobne usprawnienia wprowadza także MIX Electronics, sieć z ofertą RTV, AGD i GSM. MIX Electronics ma własne centrum logistyczne w Skawinie oraz pięć oddziałów w dużych aglomeracjach miejskich, ale też współpracuje z kilkuset salonami i sklepami firmowymi. Firma Badura, która jest producentem obuwia i właścicielem salonów sprzedaży, wdrożyła system ERP Navireo. Rozwiązanie to umożliwiło lepszą kontrolę sprzedaży w oddziałach i centralne zarządzanie wszystkimi sklepami. System informatyczny klasy Warehouse Management System (WMS) pozwala na podniesienie efektywności działania magazynu poprzez optymalizację wykorzystania zasobów takich, jak personel, powierzchnia i sprzęt. System WMS generuje i przydziela zadania magazynierom oraz, znając trójwymiarową topografię magazynu, zarządza dostępną powierzchnią. Pracownicy magazynowi korzystają z systemu za pośrednictwem wózków lub przenośnych terminali radiowych działających w sieci WiFi. Jedną z firm z branży handlu detalicznego w Anglii – John Lewis – dzięki systemowi WMS odnotowała wzrost produktywności obszaru logistyki o 16%, obniżenie kosztów pracy o 8%, zwiększenie efektywności procesu kompletacji o 40% oraz skrócenie czasu realizacji wysyłek o 25%<sup>90</sup>.

Podmioty w sektorze handlu, zwłaszcza handlu hurtowego, aby podnieść swoją konkurencyjność będą musiały wdrażać nowoczesne technologie obniżające koszty funkcjonowania i usprawniające procesy obsługi klienta.

#### **4.2.3.3. Bezpieczeństwo w Internecie**

W raporcie przygotowanym przez firmę Symantec „Zagrożenia i trendy na rynku bezpieczeństwa internetowego 2009/2010”<sup>91</sup>, prognozowane jest m.in. zwiększenie ilości ataków na serwisy społecznościowe, wzrost wysyłki spamu z użyciem komunikatorów internetowych, wykorzystanie socjotechniki w celu nakłonienia do pobrania złośliwego oprogramowania bądź ujawnienia poufnych informacji, przejmowanie kontroli, a nawet blokady zainfekowanych komputerów przez dostawców fałszywego oprogramowania zabezpieczającego, nasilenie się ataków na nowe systemy operacyjne, dalsze wykorzystywanie specjalistycznego oprogramowania (przykładem jest system

<sup>89</sup> Kubacka D., *Zastosowanie technologii w działalności detalicznych firm handlowych*, tryb dostępu: [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=131378](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=131378).

<sup>90</sup> *Systemy informatyczne do magazynów sklepowych. Logistyka w komputerze*; źródło: Supermarket Polska – Nowoczesne technologie w handlu, 1.06.2010 (zaktualizowany 31.05.2010 13:30).

<sup>91</sup> <http://www.egospodarka.pl/48202,Bezpieczenstwo-w-Internecie-trendy-2010,1,12,1.html>.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

wykorzystujący luki w zabezpieczeniach bankomatów). Ponadto ochrona zapewniona przez tradycyjne rozwiązania antywirusowe będzie niewystarczająca. W 2010 roku główną rolę będą odgrywać pakiety ochronne oparte na analizie reputacji.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Panda Security wykazały, że znaczny odsetek firm korzystających z transferów finansowych *on-line* nie posiada aktualnego oprogramowania zabezpieczającego<sup>92</sup>. Badanie dotyczyło grupy ponad 300 firm korzystających z usługi międzynarodowych transferów finansowych. Przeanalizowano ponad 1500 komputerów, z których 60% było już zainfekowanych.

Według raportu *e-Handel Polska 2009*<sup>93</sup>, zaledwie co drugi sklep internetowy (51,8%) usuwa dane osobowe klientów, którzy zrezygnowali z usług sklepu i wydali dyspozycję do usunięcia ich konta. Co trzeci sklep (36%) deklaruje, że zabezpiecza swoje strony za pomocą bezpiecznego, szyfrowanego połączenia HTTPS (*HyperText Transfer Protocol Secure*) i certyfikatów SSL (*Secure Socket Layer*). Oznacza to, że w pozostałych sklepach informacje przesyłane między komputerem klienta a serwerem mogą zostać podsłuchane (np. hasło do konta) lub zmodyfikowane (np. adres dostawy, numer konta, na które należy dokonać wpłaty) bez wiedzy zarówno klienta, jak i sklepu. Tylko niecałe 10% sklepów deklaruje, że zarejestrowało zbiory danych osobowych w rejestrze Generalnego Inspektora Ochrony Danych Osobowych (GIODO), co jest konieczne w przypadku wykorzystywania danych np. do celów marketingowych. Oznacza to konieczność ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych w placówkach podsektora handlu detalicznego i hurtowego planujących tworzenie internetowych kanałów dystrybucji.

#### **4.2.4. Czynniki międzynarodowe**

##### **4.2.4.1. Procesy integracyjne – swoboda przepływu towarów i usług**

Przedsiębiorcy sektora handlu, reprezentujący przede wszystkim sektor małych i średnich przedsiębiorstw kształtują swoje strategie głównie w oparciu o czynniki wynikające z uwarunkowań rynku lokalnego lub ewentualnie krajowego. Jednak coraz częściej zmuszone są sprostać narastającej na rynkach lokalnych konkurencji zagranicznej. Wejście Polski do UE i poddanie naszego rynku zasadom wspólnotowego rynku wewnętrznego oznacza z jednej strony nieograniczone możliwości ekspansji podlaskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, ale z drugiej działając lokalnie zmuszone są konkurować z zagranicznymi podmiotami bardzo często dysponującymi znaczną przewagą kapitałową.

Swobodny przepływ kapitału oznacza bardziej dynamiczny napływ kapitału lokowanego również w handlu. Polska jest zaliczana, obok Węgier i Czech, do grupy krajów Europy Środkowowschodniej, w których szczególnie wysoka jest dynamika internacjonalizacji handlu<sup>94</sup>. Wskaźnik udziału inwestycji handlowych w ogólnej wartości bezpośrednich inwestycji zagranicznych w 2007 roku wyniósł około 16%. Do czynników przyspieszających ten proces zalicza się: rozwój gospodarki rynkowej po 1989 roku, rosnącą

<sup>92</sup> Anam R., *Transakcje on-line firm źle zabezpieczone*, tryb dostępu: <http://www.pit.egospodarka.pl/36977,Transakcje-online-firm-zle-zabezpieczone,1,12,1.html>.

<sup>93</sup> *Raport e-Handel Polska 2009, Badanie polskich sklepów internetowych i konsumentów*, Warszawa.

<sup>94</sup> Sławińska M. (2005), *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 21-22.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

chłonność rynku, rozwój rynków branżowych, liberalne warunki wchodzenia na rynek, a także niedostateczną ochronę krajowych firm handlowych przed nadmierną konkurencją, zwłaszcza w pierwszych latach po zmianie systemu społeczno-gospodarczego. Transfer kapitału zagranicznego do Polski obejmuje dopływ środków finansowych i rzeczowych przede wszystkim na<sup>95</sup>:

- uruchomienie przedstawicielstw lub filii przedsiębiorstw i korporacji z kapitałem zagranicznym w Polsce,
- powstawanie spółek mieszanych (polskich z kapitałem zagranicznym) typu *joint ventures*,
- rozwój systemów dystrybucyjnych autoryzowanych przez przedsiębiorstwa i korporacje zagraniczne,
- tworzenie systemu franchisingowego (głównie w handlu detalicznym),
- doskonalenie technologii i procesów zarządzania w handlu, głównie w systemach komputerowych.

W stosunkowo krótkim czasie na rynek polski weszły prawie wszystkie największe europejskie detaliczne firmy handlowe. Mierzac stopień internacjonalizacji handlu liczbą przedsiębiorstw zagranicznych prowadzących działalność na danym rynku i ich potencjał, można stwierdzić, że w Polsce jest on największy w porównaniu z innymi krajami europejskimi. Spośród 50 największych firm handlowych w Europie, 16 koncernów jest obecnych w Polsce, podczas gdy w Niemczech tylko 4, a w Wielkiej Brytanii 5. Spośród ośmiu krajów Europy Środkowowschodniej objętych rankingiem PMR Indeks Atrakcyjności Handlowej Państw, Polska jest najwyżej notowanym krajem wśród członków Unii Europejskiej. Najważniejsze kraje pod względem atrakcyjności inwestycji to Rosja i Ukraina.<sup>96</sup>

Przestrzenna lokalizacja inwestycji zagranicznych w Polsce nie wykazuje znaczących zmian strukturalnych, a jedynie zmiany ilościowe i jakościowe w handlu. Inwestorzy zagraniczni preferują lokalizacje w terenie zurbanizowanym, z dobrze rozwiniętą infrastrukturą, łatwym dostępem do obiektów biurowych i produkcyjnych, posiadające miejscowe wykwalifikowane kadry pracowników. Województwa: mazowieckie, śląskie i wielkopolskie skupiły prawie 50% wszystkich inwestycji zagranicznych w kraju. Na końcu listy znajdują się takie województwa, jak: lubuskie, opolskie i podlaskie.

Podsumowując można przyjąć, iż w związku z relatywnie wysoką atrakcyjnością inwestycyjną polskiego sektora handlu na arenie międzynarodowej w najbliższym czasie będzie następował dalszy napływ kapitału zagranicznego do tego sektora. Jednak relatywnie niska atrakcyjność inwestycyjna województwa podlaskiego będzie skutecznie zniechęcać do lokowania kapitału zagranicznego w tym regionie. Z punktu widzenia podlaskich przedsiębiorstw podsektora handlu detalicznego i hurtowego procesy integracji, gwarantujące swobodę przepływu kapitału z jednej strony oznaczają narastającą konkurencję zagraniczną. Z drugiej możliwości wejścia w kooperację z podmiotami o ugruntowanej pozycji na rynku, a także okazję do systematycznego doskonalenia własnego przedsiębiorstwa na zasadzie *benchmarkingu*.

<sup>95</sup> Wrzesińska J. (2009), *Wpływ kapitału zagranicznego na rozwój polskiego handlu*, „Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, Roczniki Naukowe, tom XI, zeszyt 3, s. 398-402.

<sup>96</sup> Ibidem, s. 398-402.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

Konsekwencją procesów integracyjnych jest również możliwość korzystania przez polskie przedsiębiorstwa ze środków pomocowych UE. W roku 2009 nastąpiło istotne przyspieszenie wydatkowania funduszy UE – wypłacono blisko 16,5 mld zł. Programami, w których dokonano największych płatności, były Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko, Program Operacyjny Kapitał Ludzki – odpowiednio 4,9 mld zł oraz ponad 3,8 mld zł, a na poziomie regionalnym Regionalny Program Operacyjny Wielkopolskie (ponad 930 mln zł) oraz Regionalny Program Operacyjny Dolnośląskie (ponad 530 mln zł). W ramach Regionalnego Programu Operacyjnego województwa podlaskiego na dzień 30 czerwca 2009 roku zawarto umowy na dofinansowanie na kwotę ponad 460 mln zł. Szacuje się, że środki unijne współfinansujące liczne przedsięwzięcia miały istotne znaczenie dla łagodzenia skutków spowolnienia gospodarczego w Polsce i niemal w połowie przyczyniły się do osiągniętego w 2009 roku tempa wzrostu<sup>97</sup>.

Programy pomocowe UE nie zakładają wsparcia działalności handlowej, co odpowiada założeniom Strategii Lizbońskiej. Jedyną możliwością jest otrzymanie dofinansowania w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 na tworzenie i rozwijanie działalności pozarolniczej na terenach wiejskich, w tym działalności handlowej. Działaniem umożliwiającym dofinansowanie działalności handlowej jest „Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw”, w ramach którego do 31 maja 2010 roku zawarto umowy o dofinansowanie na kwotę 220 769 tys. zł, w tym w województwie podlaskim na kwotę 14 355 tys. zł.

Przedsiębiorstwa handlowe z województwa podlaskiego poszukujące wsparcia finansowego mogą skorzystać z projektu „Wspieranie przedsiębiorczości w województwie podlaskim poprzez udzielanie poręczeń” realizowanego przez Podlaski Fundusz Poręczeniowy Sp. z o.o. Na realizację ww. przedsięwzięcia fundusz otrzymał 50 mln zł w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego. Celem projektu jest ułatwienie mikro, małym i średnim przedsiębiorcom dostępu do bankowych źródeł finansowania działalności gospodarczej. Działalność Podlaskiego Funduszu Poręczeniowego Sp. z o.o. polega na udzielaniu poręczeń do transakcji kredytowych. Przedsiębiorcy, którzy chcą pozyskać kredyt bankowy, a nie posiadają wystarczających zabezpieczeń, mogą skorzystać z poręczenia funduszu. Do końca 2009 roku PFP udzielił mikro, małym i średnim przedsiębiorstwom 1 664 poręczenia kredytów o wartości prawie 160 mln zł, co umożliwiło otrzymanie kredytów bankowych o łącznej wartości prawie 310 mln zł. W 2008 roku aż 35% wszystkich poręczeń kredytowych udzielono dla przedsiębiorstw handlowych, zaś w 2009 roku aż 38%.

Przedsiębiorstwa handlowe praktycznie nie mają możliwości aplikowania o środki pomocowe UE, z wyjątkiem działalności prowadzonej na terenach wiejskich. Stąd, w celu poprawy swojego potencjału bardzo często zmuszone są do zaciągania kredytów bankowych. Niestety, niewielka skala działania tradycyjnych placówek podsektora handlu detalicznego i hurtowego sprawia, że mogą one mieć problem ze zdolnością kredytową, co uzasadnia ich zainteresowanie gwarancjami kredytowymi.

---

<sup>97</sup> DKS (2010), *Sytuacja społeczno-gospodarcza...*, op. cit., s. 32.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

## **5. Analiza sił konkurencji w sektorze**

W obszarze 2. dokonana została analiza głównych składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora, takich jak: dostawcy – nabywcy, istniejący i potencjalni konkurenci oraz ryzyko pojawienia się nowych producentów i substytutów.

Według M.E. Portera, można dokonać analizy sektora poprzez zbadanie pięciu różnych czynników kształtujących jego atrakcyjność dla bieżących i przyszłych inwestorów. Wśród tych czynników wyróżnia się: a) siłę oddziaływania dostawców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora; b) siłę oddziaływania nabywców i możliwości wywierania przez nich presji na przedsiębiorstwa sektora; c) natężenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora; d) groźbę pojawiania się nowych produktów; e) groźbę pojawiania się substytutów.

Konstrukcja tej metody analizy strategicznej pozwoliła na analizę wszystkich wyodrębnionych przez Zamawiającego składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora. Jednocześnie analiza sił konkurencji w sektorze pozwoliła na wskazanie barier rozwojowych i głównych determinant rozwoju sektora. Umożliwiła również dostarczenie informacji, które są niezbędne przedsiębiorstwom w procesie planowania strategicznego oraz pozwoliła na określenie składników otoczenia konkurencyjnego, które mają znaczenie przy ocenie pozycji konkurencyjnej podmiotów.

W ramach określenia atrakcyjności sektora handlu dla potencjalnych inwestorów, według modelu Portera, zostało podjętych kilka kroków służących udzieleniu odpowiedzi na pytania dotyczące poszczególnych pięciu głównych składników sektora. Po pierwsze, przeprowadzono desk research, którego wyniki zostały przedstawione w rozdziale 4. Następnie w ramach zespołu ekspertów dokonano wstępnej analizy pięciu sił Portera, co pozwoliło na ocenę poszczególnych pięciu grup czynników. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz przedstawienie wyników badań na seminarium w celu potwierdzenia prawidłowości oceny zestawienia składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora.

Drugim etapem analizy głównych składników otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstw sektora była punktowa ocena atrakcyjności badanego sektora. Przyjęcie takiej kolejności poszczególnych metod badawczych wynika z faktu, że analiza M.E. Portera nie pozwala na porównanie atrakcyjności różnych sektorów.

### **5.1. Analiza pięciu sił Portera podsektora handlu hurtowego**

Analiza otoczenia konkurencyjnego podsektora handlu hurtowego za pomocą metody M.E. Portera jest następnym etapem badań zmierzających do identyfikacji uwarunkowań funkcjonowania podmiotów sektora handlu w województwie podlaskim.

Jednym z czynników określających aktualną sytuację w podsektorze handlu hurtowego jest wieloletnie niedoinwestowanie, które skutkuje relatywnie niską jakością sieci magazynowych<sup>98</sup>. W województwie podlaskim w 2006 roku wskaźnik średniej powierzchni składowej obiektów magazynowych wynosił 688,84 m<sup>2</sup> (w 2003 roku – 709 m<sup>2</sup>) i był o ponad

<sup>98</sup> Kłosiewicz-Górecka U. (red.) (2009), *Handel wewnętrzny w Polsce 1989-2009*, op. cit., s. 158-159.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

85 m<sup>2</sup> większy niż średnio w kraju. Względnie niewielkie zmiany w wielkości magazynów zamkniętych są wynikiem ograniczonej aktywności podmiotów w oddawaniu do użytku nowych obiektów, co jest konsekwencją słabej kondycji ekonomiczno-finansowej. Stąd, podmioty handlu hurtowego najczęściej dysponują pomieszczeniami przystosowanymi do potrzeb składowania towarów lub dzierżawią powierzchnie magazynowe od ich właścicieli.

Na bieżącą sytuację w podsektorze handlu hurtowego wpływają również dwa inne uwarunkowania: łatwość rozpoczęcia działalności gospodarczej i wejścia na rynek oraz silna konkurencja, która jest pochodną wejścia na polski rynek zagranicznych dystrybutorów<sup>99</sup>. Wysoka presja konkurencyjna spowodowała, że część rodzimych hurtowni nie była w stanie sprostać narastającym wymaganiom. W latach 2004-2008 liczba podmiotów deklarujących prowadzenie działalności hurtowej zmniejszyła się z 276,5 tys. do 272 tys. Niestety, w strukturze podmiotowej podsektora handlu nadal dominują drobni pośrednicy. W 2008 roku blisko 94% podmiotów deklarujących działalność hurtową i komisową zatrudniało 9 osób i mniej. Z badań Instytutu Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (IBRKK) wynika, że w zdecydowanej większości są to firmy rodzinne o zasięgu lokalnym, położone w dużych aglomeracjach lub na ich obrzeżach<sup>100</sup>. Legitymują się słabą kondycją ekonomiczno-finansową i w efekcie ich działalność sprowadza się do zakupu u producenta wąskiego asortymentu jednorodnych produktów, przechowywania i dalszej odsprzedaży jednostkom handlu detalicznego. Przedsiębiorstwa hurtowe oferujące szeroki zakres usług skierowanych zarówno do producenta, jak i detalisty w Polsce są nadal rzadkością. Znajdują się one niemal wyłącznie w gestii kapitału zagranicznego lub mieszanego. Inwestorzy zagraniczni pozostają w zasadzie wyłącznymi realizatorami hipermarketów *cash and carry* i centrów handlu hurtowego, czyli skoncentrowanych form handlu hurtowego. Ponadto są monopolistami w budowie największych centrów dystrybucyjnych i ośrodków magazynowych/parków logistycznych<sup>101</sup>. Firmami zagranicznymi organizującymi w Polsce sieci hipermarketów hurtowych są Makro cash and carry Polska SA oraz Selgros Sp. z o.o., które zakładają w najbliższym czasie 1,5-krotny przyrost liczebności tego typu obiektów. Z kolei do największego centrum handlu hurtowego należy CHH Maximus w Nadarzynie k. Warszawy, które w swoich obiektach oprócz sprzedaży hurtowej organizuje także pokazy mody, seminaria, warsztaty, konferencje i szkolenia, giełdę internetową. W planach jest również budowa w pełni profesjonalnego centrum targowego i wystawienniczego, obiektu handlowego typu *factory outlet*, prowadzącego sprzedaż przede wszystkim indywidualnym klientom.<sup>102</sup> Kolejną formą skoncentrowanego handlu hurtowego są ośrodki magazynowe/parki logistyczne, które obok czynności hurtowych realizują usługi produkcyjne, logistyczne i biznesowe. Obecnie w Polsce istnieje ponad 30 tego typu obiektów.<sup>103</sup> Z kolei odpowiedzią handlu hurtowego na rozwój wielkopowierzchniowych sklepów oraz zgrupowań sieci detalicznych jest powstawanie centrów dystrybucji. Tradycyjni hurtownicy nie są w stanie sprostać skali zapotrzebowania zgłaszanego przez dużych nabywców instytucjonalnych.

---

<sup>99</sup> Ibidem, s. 160.

<sup>100</sup> Ibidem, s. 163-164.

<sup>101</sup> Ibidem, s. 167-168.

<sup>102</sup> Ibidem, s. 169-170.

<sup>103</sup> Ibidem, s. 170-171.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Wpływ na kształt polskiego hurtu ma również konsolidacja handlu detalicznego. Silna konkurencja sklepów wielkopowierzchniowych, różnego formatu placówek franczyzowych oraz dyskontów skupionych w silnych organizacjach sprawia, że niezależni handlowcy, w obawie przed utratą pozycji rynkowej, decydują się na przystąpienie do sieci, co wzmacnia ich siłę przetargową wobec hurtowników.

Powyższa sytuacja w podsektorze handlu hurtowego skutkuje zarówno połączeniami poziomymi, jak i pionowymi. Integracja pionowa polegająca na konsolidacji hurtu z detalem oznacza dla firm hurtowych gwarancję pewnych źródeł zbytu i generowanie dodatkowych, stałych przychodów. Drogę tę obrały m.in. takie firmy, jak Eurocash, Emperia, Rabat Pomorze czy Specjał. Jednocześnie obok detalicznych grup zakupowych wśród uczestników kanałów dystrybucji pojawiły się także dobrowolne łańcuchy hurtowe. Powstały one z inicjatywy i pod patronatem kilku przedsiębiorstw hurtowych, które gromadzą wokół siebie pewną grupę detalistów. W efekcie wyraźna granica pomiędzy handlem hurtowym a detalicznym systematycznie zaciera się.

Intensyfikacja procesów integracji poziomej pozwala szacować, iż w latach 2010-2011 tylko 10 największych firm hurtowych będzie kontrolować 40-50% tego rynku. Obecnie w grupie największych w Polsce podmiotów podsektora handlu hurtowego należy wymienić: Emperia, Eurocash, Makro, Bać-Pol, Specjał czy hurtownie specjalistyczne CEDC, Sobieski, Żywiec, ADS i Wapol. Oznacza to, że w podsektorze handlu hurtowego stopniowo rośnie znaczenie dużych sieci hurtowni, które ze względu na bogatszą ofertę, jakość i efektywność usług są lepiej postrzegane przez sklepy detaliczne. Również producenci i importerzy preferują podmioty mogące zaoferować szerszą i bardziej efektywną dystrybucję oraz będące jednocześnie bardziej elastyczne finansowo.

#### **5.1.1. Siła dostawców**

Wśród dostawców podsektora handlu hurtowego należy wymienić:

- producentów krajowych,
- producentów z UE,
- producentów spoza UE,
- hurtowników.

Siła oddziaływania dostawców na podsektor handlu hurtowego kształtuje się na umiarkowanym poziomie (tabela 12.).

Na przestrzeni ostatnich lat podmioty podsektora handlu hurtowego współpracowały przede wszystkim z krajowymi producentami. W 2007 roku blisko 49% wszystkich zakupów pochodziło od producentów krajowych, wobec 26,9%, które pochodziło od innych hurtowników oraz 22,6% bezpośrednio z importu i 1,3% z innych źródeł. Dominacja w strukturze zakupowej producentów krajowych pozwala przyjąć, że sektor dostawców podsektora handlu hurtowego charakteryzuje się umiarkowanym poziomem koncentracji. Potwierdzeniem tego wniosku są wyniki badań przeprowadzonych przez IBRKK, z których wynika, że w strukturze zakupowej hurtowników dominują zakupy od małych dostawców. Ponad 20% ankietowanych hurtowników zadeklarowało, że dostawy od małych dostawców stanowią ponad 30% całkowitej oferty. Na udziały dostaw od małych producentów na poziomie od 10 do 30% wskazało blisko 30% ankietowanych.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Powyższe rozważania potwierdzają odpowiedzi respondentów uczestniczących w wywiadach (IDI/ITI 1), którzy wskazują, że na rynku dostawców panują warunki konkurencji utrudniające dyktowanie warunków współpracy ze względu na skalę działania producentów. Jednak coraz częściej przedsiębiorstwa hurtowe preferują współpracę z dużymi firmami produkcyjnymi posiadającymi znane i cenione produkty markowe, oferującymi dużo nowości oraz wsparcie promocyjne, w tym pomoc merchandisingową.

**Tabela 12. Siła oddziaływania dostawców na podsektor handlu hurtowego**

| Czynnik                                                               | Siła oddziaływania na podsektor |           |                            |           |                  |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------|----------------------------|-----------|------------------|
|                                                                       | Bardzo mała siła                | Mała siła | Średnia / umiarkowana siła | Duża siła | Bardzo duża siła |
| Stopień koncentracji sektora dostawcy                                 |                                 |           | x                          |           |                  |
| Uzależnienie od jakości obsługi                                       |                                 |           |                            | x         |                  |
| Udział dostaw w kosztach (udział dostaw w tworzeniu kosztów odbiorcy) |                                 | x         |                            |           |                  |
| Koszty zmiany dostawcy                                                |                                 |           | x                          |           |                  |
| Groźba integracji w przód                                             |                                 |           | x                          |           |                  |
| Możliwość negocjowania korzystnych warunków dostaw                    |                                 |           | x                          |           |                  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jakość obsługi, obok warunków cenowych, jest czynnikiem często wykorzystywanym przez producentów do konkurowania w kanałach dystrybucji. Narastająca konkurencja skutkuje wzrostem siły przetargowej dostawców oferujących szeroki wachlarz usług okołosprzedażowych. Niemniej jednak hurtownicy wybierając dostawcę kierują się przede wszystkim:

- ofertą asortymentową dostawcy, która najbardziej ceniona jest, gdy charakteryzuje się dość dużą głębokością i wysokim udziałem nowości,
- sprawnością w dostawach, która korzystnie oddziałuje na poziom kosztów przedsiębiorstwa,
- solidnością dostawcy ocenianą według terminowości i sprawności realizowanych dostaw towarów<sup>104</sup>.

Koszty zmiany dostawcy są czynnikiem w umiarkowanym stopniu determinującym siłę przetargową dostawców. W wywiadach (IDI/ITI 1) ankietowani przedstawiciele podsektora handlu hurtowego wskazywali, że ich stosunki z dostawcami relatywnie często oparte są na partnerskiej współpracy, ustalonej w trakcie negocjacji i spotkań integracyjnych, co może zniechęcać hurtowników do zmiany dostawcy, a tym samym dawać pewną siłę przetargową dostawcom.

<sup>104</sup> Ibidem, s. 171-172.



**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Groźba integracji w przód dostawców w podsektorze handlu hurtowego jest umiarkowana. Barierą ograniczającą aktywność producentów w tworzeniu własnych kanałów dystrybucji jest relatywnie rozdrobniona sieć placówek handlu detalicznego, co zasadniczo podnosi koszty dystrybucji. Ponadto, hurtownicy bardzo aktywnie rozpoczęli tworzenie własnych kanałów dystrybucji detalicznej i dzięki bliższemu kontaktowi z klientem tworzą przewagę konkurencyjną, której źródłem jest bezpośrednia informacja o oczekiwaniach i preferencjach ostatecznego konsumenta. Jednocześnie wyniki badań IBRKK wskazują, że producenci dostrzegają liczne korzyści z kooperacji z hurtownikami wynikające z:

- ich korzystnych relacji z odbiorcami towarów,
- łatwości wprowadzania na rynek nowych towarów, gdyż jest to kanał dystrybucji zapewniający intensywną sprzedaż produktów również w małych miejscowościach,
- przyjmowania do sprzedaży nawet szerokiej oferty dostawcy<sup>105</sup>.

Charakter i zakres dostrzeganych korzyści dostawców ze współpracy z hurtownikami pozwala wnioskować o umiarkowanym zagrożeniu integracji w przód.

Siła przetargowa dostawców podsektora handlu hurtowego zależy również od możliwości negocjowania korzystnych warunków dostaw. Uwzględniając opinie ekspertów i wyniki badań (IDI/ITI 1) zostały one ocenione jako umiarkowane. Możliwości negocjowania warunków dostaw będą tym większe, im mniejsza jest skala działania hurtownika. Mniejsza skala działania podmiotu handlu hurtowego może oznaczać słabszą – w porównaniu z dużymi sieciami handlowymi – komunikację z dostawcą oraz trudności w uzyskaniu satysfakcjonujących opustów i odpowiedniego udziału dostawcy w promocjach. Możliwości negocjowania warunków dostaw zależą również od marki dostawcy. Krajowi silni producenci mogą pozwolić sobie na dyktowanie warunków hurtownikom. W branży znany jest przypadek OSM w Piąticy, która nie zgodziła się na warunki zaproponowane przez jedną z francuskich sieci handlowych i zakończyła rozmowy. Po kilkunastu dniach przedstawiciel sektora handlu zaproponował powrót do negocjacji, nie chcąc stracić istotnego producenta w tej kategorii produktowej.

### **5.1.2. Siła nabywców**

Wśród nabywców podsektora handlu hurtowego należy wymienić:

- producentów,
- sklepy detaliczne,
- instytucje publiczne,
- indywidualnych konsumentów,
- hurtownie.

Siła przetargowa nabywców w podsektorze handlu hurtowego została oceniona jako relatywnie duża (tabela 13.).

Siła oddziaływania nabywców na podsektor handlu hurtowego będąca konsekwencją stopnia ich koncentracji została oceniona jako relatywnie duża. W strukturze przychodów hurtowników dominuje sprzedaż do innych hurtowni (40,1%) oraz placówek handlu detalicznego (30,5%). W dalszej kolejności przychody hurtowni generują producenci (15,6%), konsumenci indywidualni (8,5%) oraz konsumenci zbiorowi (3,3%). Wynika z tego,

---

<sup>105</sup> Ibidem, s. 166.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

że popyt na produkty podsektora handlu hurtowego jest względnie skoncentrowany, co oznacza wzrost wpływu każdego z nabywców na wyniki działalności dostawcy. Jednocześnie wraz ze wzrostem popularności wspólnych zakupów przez detalistów można spodziewać się dalszego wzrostu koncentracji nabywców w podsektorze handlu hurtowego, a tym samym wywierania przez nich większej presji na wynegocjowanie korzystniejszych warunków dostaw.

**Tabela 13. Siła oddziaływania nabywców w podsektorze handlu hurtowego**

| Czynnik                                                                       | Siła oddziaływania na podsektor |           |              |           |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------|--------------|-----------|------------------|
|                                                                               | Bardzo mała siła                | Mała siła | Średnia siła | Duża siła | Bardzo duża siła |
| Stopień koncentracji odbiorców                                                |                                 |           |              | x         |                  |
| Uzależnienie nabywców od jakości obsługi                                      |                                 |           | x            |           |                  |
| Udział w kosztach odbiorcy (wrażliwość na cenę – elastyczność cenowa)         |                                 |           |              | x         |                  |
| Koszty zmiany dostawcy przez naszych odbiorców                                |                                 |           | x            |           |                  |
| Groźba integracji wstecz                                                      |                                 |           | x            |           |                  |
| Wiedza odbiorców/klientów o ofercie rynkowej (np. ceny, dostępność produktów) |                                 |           | x            |           |                  |
| Możliwość negocjowania korzystnych warunków dostaw                            |                                 |           |              | x         |                  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dodatkowo na wzmocnienie siły przetargowej nabywców w podsektorze handlu hurtowego wpływa względnie duży udział dostawcy w kosztach nabywcy. Jak wynika z badań IBRKK, podstawowym źródłem zaopatrzenia detalu jest hurt tradycyjny, którego średni udział w realizowanych zakupach wynosi ponad 45%. Podczas gdy udział zakupów bezpośrednio u producenta oraz kiedy producent sam dowozi towar wynosił odpowiednio: 24,9% i 16,6%<sup>106</sup>. Oznacza to, że nabywcy są wrażliwi na zmianę ceny oferowanej przez hurtowników i decyzje zakupowe są podejmowane stosunkowo rozważnie na podstawie dokładnego rozeznania rynku. Niemniej jednak wrażliwość nabywców na zmianę ceny będzie ulegać zmianie w zależności od kategorii oferowanego przez hurtownika produktu. Generalnie, im większą gamę produktów substytucyjnych posiada oferta hurtownika, tym wrażliwość jego odbiorców na zmianę ceny będzie większa.

Siłę przetargową nabywców wzmocnia również możliwość negocjowania korzystnych warunków dostaw. Z wywiadów IDI/ITI 1 wynika, że ankietowani nabywcy hurtowników oczekują relatywnie dużych upustów cenowych oraz zaangażowania w promocję i reklamę towarów. Uwzględniając rosnące oczekiwania odbiorców oraz narastającą konkurencję

<sup>106</sup> Ibidem, s. 166.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

w podsektorze handlu hurtowego należy przyjąć, że odbiorcy coraz częściej będą uzależniać złożenie zamówienia od możliwości wynegocjowania korzystnych warunków. Czynnikiem wykorzystywanym przez odbiorców do „szantażu” może być realizacja oczekiwanej lokalizacji produktów na urządzeniach sprzedażowych.

Na umiarkowany poziom siły przetargowej nabywców podsektora handlu hurtowego wpływają takie czynniki, jak: uzależnienie nabywcy od jakości obsługi, koszty zmiany dostawcy przez odbiorcę, groźba integracji wstecz oraz poziom wiedzy klientów o ofercie rynkowej.

Odbiorcy hurtowników oczekują względnie wysokiej jakości nie tylko dostarczanych produktów, ale również szerokiego pakietu usług towarzyszących w postaci terminowych dostaw, skracania czasu pomiędzy zamówieniem i jego realizacją, pomocy przy wprowadzaniu nowych produktów, itp. Zdaniem ankietowanych przedsiębiorstw handlu detalicznego (IDI/ITI 1) pozytywnie wyróżniają się hurtownicy posiadający ofertę charakteryzującą się dość dużą głębokością i wysokim udziałem nowości, dającą możliwość pogłębienia i uatrakcyjnienia oferty detalisty, bądź przygotowania oryginalnej oferty asortymentowej, wyróżniającej firmę na rynku (produkty niszowe, żywność ekologiczna).

Koszty zmiany dostawcy przez odbiorców podsektora handlu hurtowego są względnie niskie, co wynika ze stosunkowo dużej łatwości w dostępie do nowego dostawcy. W konsekwencji będzie to skutkowało natężeniem presji konkurencyjnej w podsektorze handlu hurtowego w kierunku obniżenia cen oraz poprawy jakości usług okołosprzedażowych.

Groźba integracji wstecz odbiorców podsektora handlu hurtowego daje im umiarkowaną siłę przetargową. Decyzje o wejściu detalisty w obszar działalności hurtowników sprowadzają się najczęściej do tworzenia detalicznych grup zakupowych. Istotą detalicznych grup zakupowych jest zakładanie stowarzyszenia kupujących, którzy agregują swój popyt zakupowy w skonsolidowany zakup lub generują go za pośrednictwem jednego, wspólnego podmiotu w celu osiągnięcia efektu skali i negocjacji lepszych warunków cenowych i pozacenowych. Tworzenie detalicznych grup zakupowych pozwala odbiorcom na pominięcie w procesie dystrybucji podmiotów podsektora handlu hurtowego. Według danych IBRKK, w 2008 roku istniało ponad 30 znaczących grup zakupowych i według ekspertów z Amplio zarówno w Polsce, jak i w całej Europie Środkowowschodniej potencjał tej formy kooperacji nie jest jeszcze należycie wykorzystywany<sup>107</sup>. Oznacza to, że korzyści wynikające z przynależności odbiorców podsektora handlu hurtowego do detalicznych grup zakupowych będą sprzyjać ich tworzeniu, a tym samym przejmowaniu przez nich funkcji hurtowników.

Poziom znajomości odbiorców oferty rynkowej podsektora handlu hurtowego daje im umiarkowaną siłę przetargową. Z jednej strony, natężenie konkurencji wymusza na hurtownikach aktywność w zakresie pozyskiwania nowych odbiorców, a tym samym zaznajamiania ich ze swoją ofertą, co daje odbiorcom możliwość systematycznego monitorowania pojawiających się w ofertach różnic. Jednak z drugiej strony, na ostateczne warunki zawieranych transakcji składa się duża liczba zróżnicowanych czynników, np. wielkość zamówienia, termin płatności, historia współpracy – co stosunkowo utrudnia odbiorcom możliwość porównywania ofert poszczególnych hurtowników.

<sup>107</sup> Boruc R., *Handlowcy łączcie się*, tryb dostępu: <http://www.poradnikhandlowca.com.pl/archiwum/09-2009,Temat-miesiaca---Handlowcy-laczcie-sie,Rok-2009,28,373.html>.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

### 5.1.3. Natężenie konkurencji w sektorze

Do głównych konkurentów w podsektorze handlu hurtowego należą:

- krajowe i zagraniczne hurtownie tradycyjne,
- krajowe i zagraniczne hurtownie sieciowe.

Natężenie konkurencji w podsektorze handlu hurtowego zostało ocenione jako relatywnie wysokie (tabela 14.).

**Tabela 14. Siła konkurencji w podsektorze handlu hurtowego**

| Czynnik                                                              | Siła konkurencji w podsektorze |                   |                     |                   |                          |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|
|                                                                      | Bardzo słaba rywalizacja       | Słaba rywalizacja | Średnia rywalizacja | Silna rywalizacja | Bardzo silna rywalizacja |
| Liczba i siła konkurentów (stopień koncentracji, grupy strategiczne) |                                |                   |                     |                   | x                        |
| Tempo wzrostu sektora                                                |                                |                   |                     | x                 |                          |
| Zróżnicowanie produktów                                              |                                |                   | x                   |                   |                          |
| Udział kosztów stałych                                               |                                | x                 |                     |                   |                          |
| Wielkość kapitału obrotowego                                         |                                |                   |                     | x                 |                          |
| Bariery wyjścia                                                      |                                | x                 |                     |                   |                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Względnie duża koncentracja po stronie konkurentów skutkuje bardzo dużym natężeniem konkurencji w podsektorze handlu hurtowego. Hurtownicy konkurują między sobą nie tylko za pomocą narzędzi cenowych, ale również pozacenowych, oferując szeroki wachlarz usług okołosprzedażowych. Jednocześnie systematycznie pojawiają się nowi konkurenci w postaci zagranicznych sieci dystrybucji, które zainwestowały w Polsce ponad 30 mld dol. w formie inwestycji bezpośrednich. Firmy handlowe o kapitale zagranicznym świadomie aplikują do swych strategii rynkowych zasady CSR (*Corporate Social Responsibility*). Inwestują w obiekty i przedsięwzięcia użytku i pożytku publicznego. Szacuje się, że inwestycje w obiekty typu oczyszczalnie ścieków, parkingi, wiadukty, mosty, drogi, budynki publiczne przekraczają w minionym dwudziestoleciu 1 mld złotych. Firmy angażują się w akcje informacyjno-edukacyjne w zakresie zdrowia, kultury, pomocy potrzebującym, etc. Są twórcami unikalnych przedsięwzięć edukacyjnych, prowadzonych na poziomie szkolnictwa zawodowego, średniego i wyższego, inwestując nie tylko w kapitał ludzki kraju, ale i tworząc nowoczesny rynek pracy, nasycający się zupełnie nowymi zawodami i uprawnieniami<sup>108</sup>. Z powyższego wynika, że podmioty handlu z udziałem kapitału zagranicznego stawiają wysoko poprzeczkę wszystkim konkurentom, między innymi w podsektorze handlu hurtowego.

<sup>108</sup> Teza konferencji „Inwestycje zagraniczne w transformacji polskiej gospodarki – przykład handlu i usług”, Warszawa, 21 października 2009, tryb dostępu: <http://wszystkoohandlu.pl/article,2729,Handel-ko%C5%82em-zamachowym-gospodarki.html>.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

Tempo wzrostu podsektora handlu hurtowego należy ocenić jako umiarkowane, co w konsekwencji będzie skutkowało relatywnie dużym natężeniem walk konkurencyjnych. Dynamika zmiany przychodów ze sprzedaży hurtowej w latach 2004-2008 w cenach bieżących wynosiła ponad 45%, podczas gdy dynamika zmiany liczby podmiotów deklarujących prowadzenie działalności hurtowej wynosiła -1,6%. Oznacza to, że siła kapitałowa poszczególnych podmiotów ulega zwiększeniu, co może sprzyjać intensyfikacji walki konkurencyjnej.

Zróznicowanie produktów oferowanych przez podsektor handlu hurtowego zostało ocenione na umiarkowanym poziomie. Oznacza to, że wybór dokonywany przez nabywców może być w pewnym stopniu podyktowany ceną produktów, a tym samym sprzyjać natężeniu walk konkurencyjnych. Jednak, jak wynika z wypowiedzi respondentów udzielonych w ramach wywiadów IDI/ITI 1, dzięki relatywnie szerokiej ofercie usług okołosprzedażowych zakres zróżnicowania oferty jest umiarkowany, co w pewnym stopniu zwiększa lojalność nabywców i zmniejsza skuteczność ewentualnej walki cenowej.

Udział kosztów stałych w całkowitych kosztach został oceniony na relatywnie niewielkim poziomie. Oznacza to, że w podsektorze handlu hurtowego nie ma istotnej presji na zwiększenie sprzedaży w celu rozłożenia kosztów stałych na jak największą liczbę jednostek. W 2008 roku wskaźnik kosztów w przedsiębiorstwach małych wyniósł 95,9%, a w dużych podmiotach handlowych 97,2%. Może to oznaczać, iż mniejsze przedsiębiorstwa są w stanie efektywniej kontrolować i zarządzać kosztami lub skala zwiększającej się działalności gospodarczej pociąga za sobą wzrost kosztów funkcjonowania i występowanie takich kategorii kosztowych, które nie pojawiają się w mniejszych podmiotach (np. koszty rozwiniętej sieci dystrybucji, koszty szeroko rozumianych działań promocyjno-reklamowych, koszty finansowe związane z obsługą pożyczek i kredytów zaciąganych w większej skali niż w małych podmiotach)<sup>109</sup>.

Wielkość kapitału obrotowego jest czynnikiem sprzyjającym natężeniu walki konkurencyjnej w podsektorze handlu hurtowego. Im większym zasobem majątku obrotowego dysponuje hurtownik, tym ma większe możliwości narzucania standardów konkurowania w podsektorze handlu hurtowego. Od 2004 roku zadłużenie całkowite było niższe od wartości aktywów obrotowych, ponieważ nastąpił szybszy przyrost wartości tych aktywów niż zadłużenia całkowitego. W 2008 roku średnie zadłużenie przedsiębiorstw handlowych wynosiło 91%<sup>110</sup>, co oznacza, że aktywa obrotowe mają coraz większy udział w całości aktywów. Powyższe wnioski potwierdzają wypowiedzi respondentów w ramach wywiadów IDI/ITI 1, którzy wskazywali, że możliwości konkurowania uzależnione są od ilości posiadanej gotówki, tym bardziej że trudności detalistów, będące konsekwencją spadku aktywności konsumentów, będą przekładać się na wydłużanie terminów płatności.

Bariery wyjścia w podsektorze handlu hurtowego zostały ocenione na relatywnie niskim poziomie, a tym samym za czynnik niepotęgujący walki konkurencyjnej. W związku z tym, że podmioty handlu hurtowego często dzierżawią miejsce do prowadzenia działalności oraz mają relatywnie niski udział kosztów stałych, to w sytuacjach problemowych ponoszą niewielkie koszty związane z zakończeniem działalności. Profil wykształcenia właścicieli przedsiębiorstw hurtowych nie jest barierą uniemożliwiającą zmianę profilu prowadzonej

<sup>109</sup> Kłosiewicz-Górecka U. (red.) (2009), *Handel wewnętrzny w Polsce 1989-2009*, op. cit., s. 74.

<sup>110</sup> Ibidem, s. 84.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

działalności. Ponadto, sprzedaż floty samochodowej oraz wyposażenia magazynów nie powinna stanowić większego problemu.

#### **5.1.4. Siła potencjalnych konkurentów**

W grupie potencjalnych konkurentów w podsektorze handlu hurtowego można wskazać:

- krajowe i zagraniczne hurtownie tradycyjne,
- krajowe i zagraniczne hurtownie sieciowe,
- krajowe i zagraniczne hurtownie internetowe,
- krajowe i zagraniczne sieci sklepów detalicznych.

Prawdopodobieństwo wejścia nowych konkurentów do podsektora handlu hurtowego zostało ocenione na umiarkowanym poziomie (tabela 15.).

**Tabela 15. Siła potencjalnych konkurentów**

| Czynnik                                                             | Siła potencjalnych konkurentów |                 |                    |                 |                        |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------------------|
|                                                                     | Bardzo małe zagrożenie         | Małe zagrożenie | Średnie zagrożenie | Duże zagrożenie | Bardzo duże zagrożenie |
| Korzyści skali działania                                            |                                |                 | x                  |                 |                        |
| Wymagania kapitałowe                                                |                                |                 | x                  |                 |                        |
| Siła marek i różnicowanie oferty                                    |                                |                 |                    | x               |                        |
| Dostęp do kanałów dystrybucji                                       | x                              |                 |                    |                 |                        |
| Dostęp do technologii                                               |                                |                 |                    | x               |                        |
| Przeciętna rentowność                                               |                                | x               |                    |                 |                        |
| Barierzy pozycji kosztowej wynikającej z doświadczenia, lokalizacji |                                | x               |                    |                 |                        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Korzyści skali w podsektorze handlu hurtowego zostały uznane za czynnik tworzący relatywnie umiarkowaną barierę wejścia dla nowych konkurentów. Oznacza to, że dla podjęcia skutecznej konkurencji kosztowej nowi rywale muszą podjąć działania na przynajmniej tak dużą skalę, jak hurtownie już działające. Jak wynika z wywiadów IDI/ITI 1, respondenci wskazują, że przy relatywnie niskiej marży w handlu hurtowym głównym źródłem zysku jest duża skala działania. Ale w związku z systematycznym zwiększaniem skali usług okołosprzedażowych nowi konkurenci mają również możliwość konkurowania za pomocą innych czynników niż tylko niski koszt jednostkowy.

Wymagania kapitałowe zostały uznane za czynnik pełniący w umiarkowanym stopniu funkcję bariery wejścia. W podsektorze handlu hurtowego wymogi kapitałowe będą zwiększać się wraz ze wzrostem planowanej skali działania. Wymogi kapitałowe dla nowych konkurentów wiążą się z koniecznością sfinansowania zakupu przede wszystkim powierzchni magazynowych, maszyn, urządzeń i narzędzi oraz środków transportu. Relatywnie wysokie

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

nakłady towarzyszą zatrudnieniu wysokiej klasy handlowców, którzy będą odpowiadać za tworzenie i utrzymanie bazy lojalnych klientów.

Siła marek i zróżnicowanie oferty podmiotów podsektora handlu hurtowego tworzy niewielką barierę wejścia. Wprawdzie, jak wynika z wypowiedzi respondentów w ramach wywiadów IDI/ITI 1, hurtownicy systematycznie poszerzają zakres usług okołosprzedażowych, a tym samym zwiększają lojalność nabywców, to jednak konkurencja o charakterze cenowym jest ważnym instrumentem konkurowania. Oznacza to, że nabywcy podsektora są w umiarkowanym stopniu lojalni wobec konkretnych marek hurtowni, co zasadniczo ułatwia wejście nowym konkurentom.

Dostęp do kanałów dystrybucji został zakwalifikowany jako bardzo wysoka bariera wejścia. Pozyskanie kanałów dystrybucji, zwłaszcza wykorzystywanych już przez rywali, wymaga dodatkowych kosztów (upusty cenowe, usługi na rzecz odbiorców, opłaty za „wejście”). Dostęp do kanałów dystrybucji będzie tym bardziej utrudniony, iż w sektorze handlu trwają procesy integracji pionowej. Oznacza to, że nowi konkurenci w podsektorze handlu hurtowego będą mieć ograniczony dostęp do „wolnych” nabywców.

Dostęp do technologii wykorzystywanych w podsektorze handlu hurtowego został uznany za czynnik w niewielkim stopniu blokujący wejścia nowych konkurentów. Z wypowiedzi udzielanych przez respondentów w ramach wywiadów IDI/ITI 1 wynika, że nie mają problemu z dostępem do technologii gwarantujących właściwe warunki przechowywania i przewożenia produktów oraz systemów informatycznych gwarantujących koordynację zakupów ze sprzedażą.

Przeciętna rentowność w podsektorze handlu hurtowego jest na zadowalającym poziomie, co w pewnym stopniu może zachęcać do wejścia nowych konkurentów. W 2008 roku wskaźnik rentowności netto dla sekcji „Handel i naprawa” wynosił 2,1, zaś w podsektorze handlu hurtowego w przedsiębiorstwach zatrudniających 10-49 osób oraz powyżej 49 osób wynosił odpowiednio 3,6 oraz 2,0. Na uwagę zasługuje relatywnie wyższa rentowność przedsiębiorstw małych w porównaniu do dużych. Przeciętny wskaźnik rentowności netto dla wszystkich sekcji gospodarki wynosił 4,6, wobec 13 dla sekcji górnictwo, 5,8 dla przemysłu oraz 5,7 dla transportu. Z powyższego wynika, że przeciętna rentowność w podsektorze handlu hurtowego kształtuje się na poziomie relatywnie niższym niż w innych sekcjach gospodarki, co może skutecznie zniechęcać nowych konkurentów do wejścia.

Bariery pozycji kosztowej wynikającej z doświadczenia, lokalizacji zostały uznane za czynnik w niewielkim stopniu blokujący nowe wejścia do podsektora handlu hurtowego. Zgodnie z rachunkiem ekonomicznym, właściwa lokalizacja wymaga umiejscowienia punktu sprzedaży hurtowej optymalnie względem punktów podaży i popytu. Systematyczny rozwój budownictwa daje możliwości pozyskiwania nowych, dogodnych dla hurtowników lokalizacji. Barierę wejścia może stanowić doświadczenie umożliwiające zoptymalizowanie zakupów i sieci dystrybucji, którym nie dysponują nowi konkurenci. Niemniej jednak dostępne na rynku technologie informatyczne ułatwiają koordynację zakupów ze sprzedażą.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

### 5.1.5. Siła substytutów

Zakres substytutów w podsektorze handlu hurtowego jest ograniczony, niemniej jednak jako usługę substytucyjną względem usług oferowanych przez hurtowników można wymienić sprzedaż internetową prowadzoną przez producentów.

**Tabela 16. Siła substytutów**

| Czynnik                                                                       | Siła oddziaływania na podsektor |                 |                    |                 |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------------------|
|                                                                               | Bardzo małe zagrożenie          | Małe zagrożenie | Średnie zagrożenie | Duże zagrożenie | Bardzo duże zagrożenie |
| Dostępność substytutów                                                        |                                 | x               |                    |                 |                        |
| Użyteczność substytutów<br>(przewaga substytutów, np. funkcjonalność, wygoda) |                                 | x               |                    |                 |                        |
| Konkurencyjność cenowa                                                        |                                 |                 | x                  |                 |                        |
| Nasilenie działań marketingowych                                              | x                               |                 |                    |                 |                        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Dostępność sprzedaży internetowej prowadzonej przez producentów została oceniona na relatywnie niewielkim poziomie (tabela 16.). Wynika to z tego, że sprzedaż internetową mogą prowadzić producenci tylko wybranych kategorii produktów. Ponadto, barierą dla wejścia sprzedaży internetowej producentów może być relatywnie niski poziom rozwoju infrastruktury technicznej (głównie jeśli chodzi o dostęp do linii telefonicznych) oraz wysokie koszty połączeń z Internetem z wykorzystaniem linii telefonicznych. Handel elektroniczny w Polsce pozostaje daleko w tyle nie tylko za Europą Zachodnią, Polskę wyprzedzają również takie kraje jak Czechy czy nawet Estonia. Niemniej jednak, znaczących przetarasowań na rynku e-Handlu w Polsce należy spodziewać się już w najbliższym czasie, kiedy pojawią się na nim bardzo znane marki Brick & Mortal, jak np. IKEA lub TESCO. Marki te testują już Internet w Wielkiej Brytanii, więc ich debiut w Polsce jest tylko kwestią czasu.

Użyteczność sprzedaży internetowej prowadzonej przez producentów ze względu na ograniczony dostęp, a tym samym względnie wysokie koszty została oceniona jako czynnik w niewielkim stopniu sprzyjający substytutom. Niemniej jednak ta forma sprzedaży daje możliwość uzyskania przewagi kosztowej dzięki na przykład realizacji marketingu w sieci. Szacuje się, że koszt dotarcia do 10 000 odbiorców przy użyciu technik marketingu internetowego jest prawie taki sam, jak koszt dotarcia do 100 odbiorców drogą tradycyjną. Jednocześnie czas potrzebny na wprowadzenie do oferty firmy nowego produktu, jak również czas reakcji potencjalnych klientów jest znacznie krótszy. Koszt mailingu pocztą elektroniczną jest nieporównywalnie mniejszy niż pocztą tradycyjną. Bazując na własnym serwerze www, firma eliminuje nierzetelną pracę agencji zewnętrznych. Źródłem oszczędności może być również organizacja obsługi posprzedażnej poprzez wykorzystanie Internetu do udostępniania pomocy technicznej *on-line* lub zamieszczenia interaktywnego podręcznika dla użytkownika w formie witryny www. Z powyższego wynika, że sprzedaż internetowa producentów jest usługą umożliwiającą dotarcie z produktem do ostatecznego



ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

konsumenta przy relatywnie niskim poziomie kosztów, co może zachęcać producentów do jej rozwijania.

Relatywnie niewielka popularność zakupów internetowych wśród Polaków skutkuje ograniczonym zakresem działań marketingowych producentów w tym zakresie. Niemniej jednak wraz z umasowieniem dostępności do Internetu można spodziewać się wzrostu aktywności producentów w zakresie pozyskiwania klientów robiących zakupy przez Internet.

## **5.2. Analiza pięciu sił Portera podsektora handlu detalicznego**

Cechą polskiego handlu detalicznego jest silne rozdrobnienie, a jednocześnie coraz bardziej widoczne zróżnicowanie wynikające z rozwoju nowoczesnych formatów handlowych (hipermarkety, supermarkety, dyskonty). Według raportu Nielsena<sup>111</sup>, na polskim rynku funkcjonuje obecnie ok. 150 tys. placówek handlu detalicznego, co sprawia, że Polska pod tym względem jest liderem w Europie. W ostatnich latach obserwuje się jednak wzrost liczby sklepów handlu nowoczesnego (hipermarketów oraz supermarketów z dyskontami), a także sieciowych sklepów chemicznych, kurczy się natomiast liczba małych sklepów spożywczych.

Firma Euromonitor International prognozuje, że w 2010 roku zniknie z rynku co najmniej cztery tys. małych, tradycyjnych sklepów<sup>112</sup>. Na wzrost liczby hipermarketów sieciowych miały wpływ przede wszystkim działania takich sieci, jak: Tesco, Kaufland czy Real. Najwięcej placówek supermarketowych wciąż ma Carrefour, choć ich liczba spadła o 11% (30 sklepów zostało zamkniętych pod koniec czerwca). Szybko rozwijają się polskie sieci lokalne: Polomarket i Stokrotka. W ramach sieci dyskontowych najwięcej otwarć w okresie czerwiec 2008 – czerwiec 2009 roku, bo 291, zanotowała najbardziej liczebna sieć dyskontowa Biedronka (wliczając w to przejęte w grudniu 2008 roku sklepy sieci Plus). Aldi, europejski potentat w kanale dyskontów, zwiększył liczbę placówek z 8 do 26 w ciągu roku kończącego się w czerwcu 2009. Dynamiczny rozwój przeżywają sieci delikatesów – Alma, Bomi, Piotr i Paweł – wszystkie odnotowały ponad 50% wzrost liczby sklepów, przy czym Bomi zwiększył liczbę sklepów w ciągu ostatniego roku dwukrotnie<sup>113</sup>. Również krajowi detaliści konsolidują się, stosując franczyzę<sup>114</sup>. Według raportu Global Powers of Retailing, przygotowanego przez Deloitte w Polsce detaliści będą poszerzać pokrycie geograficzne swoich sieci, inwestując nie tylko w lokalizacje w dużych miastach, ale również w średnich i mniejszych miejscowościach. Jest to związane ze względnym nasyceniem rynku dużych miast i ograniczoną pulą nowych lokalizacji pod budowę punktów sprzedaży. Klienci także oczekują sklepów w pobliżu miejsc zamieszkania. Już w 2008 roku największy wzrost podaży powierzchni handlowych zanotowano w średnich miastach – ponad 230 tys. m<sup>2</sup>, co stanowi 36% całkowitej wybudowanej w ówczesnym roku powierzchni handlowej<sup>115</sup>.

Ponadto sieci handlowe w Polsce dostrzegają przede wszystkim potencjał stojący przed inicjatywami redukcji kosztów oraz zwiększania efektywności operacyjnej prowadzonej działalności. Rozwijają nie tylko liczbę punktów sprzedaży, ale także inwestują

<sup>111</sup> The Nielsen Company, *Polish retail market analysis*, tryb dostępu: <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1025>.

<sup>112</sup> [http://www.retailnet.pl/Wiadomosci/2010/lipiec/8/4\\_tysiace\\_sklepow\\_do\\_zamknienia.aspx](http://www.retailnet.pl/Wiadomosci/2010/lipiec/8/4_tysiace_sklepow_do_zamknienia.aspx).

<sup>113</sup> [http://www.retailnet.pl/Wiadomosci/2009/lipiec/Raport\\_Rynek\\_Handlu\\_Detalicznego\\_w\\_Polsce/Ma%C5%82e\\_sklepy\\_znikaja\\_z\\_ryнку.aspx](http://www.retailnet.pl/Wiadomosci/2009/lipiec/Raport_Rynek_Handlu_Detalicznego_w_Polsce/Ma%C5%82e_sklepy_znikaja_z_ryнку.aspx).

<sup>114</sup> Ibidem.

<sup>115</sup> <http://retailing.pb.pl/2023692,81727,wieksza-sprzedaz-kosztem-zyskow?ref=col2>.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

w infrastrukturę logistyczną (budowa nowych obiektów, automatyzacja procesów magazynowych, outsourcing). Coraz więcej uwagi poświęca się również polityce cenowej (wzrost efektywności, optymalizacja poziomu cen, wdrożenia wspierających rozwiązań IT) oraz programom lojalnościowym<sup>116</sup>. Niestety, zmiany te nie dotyczą tradycyjnego handlu detalicznego, którego pozycja konkurencyjna słabnie.

Pomimo tak dużej liczby nowo otwieranych sklepów, koncentracja handlu detalicznego w Polsce jest jedną z najniższych w Europie, a znaczenie handlu nowoczesnego dla obrotu jest relatywnie niskie. Udziały trzech głównych detalistów wynoszą 18%. Dla porównania, w krajach skandynawskich (Szwecja, Dania, Norwegia, Finlandia) udział ten wynosi ponad 80%. Również w krajach naszego regionu: na Słowacji, w Czechach, Estonii i na Łotwie udział ten jest ponaddwukrotnie wyższy i wynosi od 40 do 50%.

Polacy deklarują, że robią zakupy w dyskontach aż 10 razy w miesiącu, czyli średnio raz na 3 dni. To dwa razy częściej niż w przypadku hipermarketów. Pomimo szybkiego wzrostu liczby sklepów wydaje się, że potencjał rozwoju dyskontów w Polsce jest wciąż bardzo duży.

Pod względem liczby placówek przypadającej na jednego mieszkańca Polska ciągle zajmuje jedno z ostatnich miejsc w Europie. Placówki dyskontowe są odpowiedzią na wymagania konsumentów, którzy deklarują, że jednym z najistotniejszych czynników decydujących o wyborze miejsca zakupu jest dogodna lokalizacja i bliskość domu. Oferta skierowana do konsumenta wrażliwego cenowo nabiera dodatkowego znaczenia w czasie trwającego spowolnienia gospodarczego<sup>117</sup>.

Wyniki badania konsumenckiego Nielsen Shopper Trends wskazują, że Polacy prawie połowę wszystkich wydatków na artykuły spożywcze oraz środki higieny przeznaczają na świeże produkty spożywcze, tj. głównie świeże mięso oraz świeże warzywa i owoce. Jak się okazuje, to właśnie te produkty są najchętniej kupowane w osiedlowych sklepikach mięsnych oraz warzywnych. Udział handlu tradycyjnego w sprzedaży np. produktów koszyka spożywczego wynosi około 55% i pozostaje niezmienny w okresie ostatnich trzech lat. Konsumenci deklarują też, że robią zakupy w sklepach tradycyjnych aż 15 razy w miesiącu (czyli de facto co drugi dzień), podczas gdy hipermarkety, supermarkety i dyskonty są przez nich odwiedzane odpowiednio 5,9 oraz 10 razy na miesiąc.

Można więc stwierdzić, że siła handlu tradycyjnego w Polsce, a tym samym bariera rozwoju formatów nowoczesnych wynika nie tylko ze specyficznej struktury handlu detalicznego, ale także z pewnych lokalnych uwarunkowań i zwyczajów konsumenckich<sup>118</sup>.

### **5.2.1. Siła przetargowa dostawców**

Wśród dostawców w podsektorze handlu detalicznego można wyróżnić następujące rodzaje podmiotów:

- producentów,
- hurtownie tradycyjne,
- hurtownie sieciowe.

<sup>116</sup> Ibidem.

<sup>117</sup> The Nielsen Company, *Polish retail market analysis*, tryb dostępu: <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1025>.

<sup>118</sup> Ibidem.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Do analizy siły przetargowej dostawców w podsektorze handlu detalicznego wykorzystano czynniki zamieszczone w tabeli 17. Przeprowadzona analiza pozwala stwierdzić, że w relacji z placówkami handlu detalicznego dostawcy reprezentują umiarkowaną siłę przetargową. Warto wspomnieć, że siła przetargowa dostawców będzie zróżnicowana w zależności od rodzaju odbiorcy. Będzie ona większa w przypadku tradycyjnych sklepów detalicznych oraz zdecydowanie mniejsza w przypadku sklepów sieciowych.

Na wzmocnienie tej siły ma wpływ przede wszystkim udział dostaw w kosztach nabywców i uzależnienie od jakości obsługi, natomiast osłabiają ją relatywnie niskie koszty zmiany dostawcy oraz coraz większe możliwości wynegocjowania korzystnych warunków współpracy przez placówki detaliczne.

**Tabela 17. Siła przetargowa dostawców**

| Czynnik                                                                  | Siła oddziaływania na podsektor |           |              |           |                  |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------|--------------|-----------|------------------|
|                                                                          | Bardzo mała siła                | Mała siła | Średnia siła | Duża siła | Bardzo duża siła |
| Stopień koncentracji sektora dostawcy                                    |                                 |           | x            |           |                  |
| Uzależnienie od jakości obsługi                                          |                                 |           |              |           | x                |
| Udział dostaw w kosztach (udział dostaw w tworzeniu kosztów odbiorcy)    |                                 |           |              | x         |                  |
| Koszty zmiany dostawcy                                                   |                                 | x         |              |           |                  |
| Groźba integracji w przód                                                |                                 |           | x            |           |                  |
| Możliwość negocjowania korzystnych warunków współpracy (m.in. płatności) |                                 | x         |              |           |                  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W trakcie wywiadów badani zdecydowanie twierdzili, że nie odczuwają presji ze strony dostawców: „Dostawcy... *Generalnie nie odczuwam jakichś nacisków ze strony dostawców. Mam na tyle komfortową sytuację, że nie jestem od nikogo uzależniony i mam alternatywne źródła dostaw, że nie wyczuwam presji*”.

Do najważniejszych czynników wpływających na wybór dostawców zaliczyć należy: jakość produktów oraz poziom cen dostawcy, a także czynniki związane z jakością obsługi, takie jak: organizacja i szybkość dostaw, marka dostawcy, gotowość dostawcy do uczestnictwa w akcjach promocyjnych oraz obsługa reklamacji. Natomiast najmniejsze znaczenie przy wyborze dostawcy mają: lokalizacja magazynów dostawcy oraz wielkość i kraj pochodzenia dostawcy<sup>119</sup>. Oznacza to, że oferowanie przez dostawcę odpowiedniej jakości obsługi stanowi silną barierę przed zerwaniem relacji, wzmacniając tym samym siłę przetargową dostawców.

<sup>119</sup> UOKiK (2005), *Koncentracja i konkurencja w handlu artykułami spożywczymi i artykułami powszechnego użytku w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem sieci handlowych*, Warszawa.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

Z kolei przejawem niskiej siły przetargowej dostawców są często spotykane sytuacje wymuszania na dostawcach wydłużonych terminów płatności czy też konieczność organizacji minimalnej liczby akcji promocyjnych (niekiedy są również obciążani kosztami niezamówionych akcji promocyjnych). Według badań Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK) dostawcy deklarowali, że wzorce umów współpracy są narzucane im przez operatorów sieci handlowych. Ponadto na podstawie wyników badań wyodrębniono różnego rodzaju opłaty, które dostawcy są zmuszeni ponosić na rzecz sieci handlowych. Opłaty te są również przejawem siły przetargowej sieci handlowych. Tak więc, najczęściej wykorzystywane opłaty dodatkowe, pobierane przez sieci to:

- opłata za indeks, czyli pojedynczy produkt,
- opłata za wprowadzenie produktu na półkę,
- opłaty stałe najczęściej liczone są jako procent od obrotów (w ich ramach producent lub hurtownia może otrzymać bezpłatną promocję w gazetce lub przez akcję degustacyjną)<sup>120</sup>.

Natomiast w przypadku groźby integracji w przód widoczne są przeciwstawne tendencje. Z jednej strony hurtownie, poprawiając swoją pozycję konkurencyjną, nawiązują trwałe relacje z detalistami (umowy franchisingowe) oraz tworzą własną sieć detaliczną. Z drugiej zaś pośrednicy pomiędzy sieciami handlu detalicznego a producentami kurczą się ze względu na tendencję tych pierwszych do tworzenia własnych centrów zbytu lub bezpośrednich zakupów u producentów. Obecnie największy portfel placówek detalicznych w Polsce ma Eurocash – około 3 900, przede wszystkim dzięki franczyzowej sieci abc. Jeszcze korzystniej na tym tle pozycjonuje się Emperia, której sieci zrzeszają wprawdzie nieco mniej sklepów – około 3 700, ale znaczna ich część działa w modelu sieci własnej, pod szyldami Stokrotka i Delima.

Przy rosnących oczekiwaniach konsumentów, które zmuszają sieci do poszukiwania oszczędności, trudniejsza staje się współpraca między detalistami a dostawcami. Jednak coraz częściej obie strony dostrzegają wspólne interesy i podejmują próby integracji czynności operacyjnych w celu zapewnienia zrównoważonego rozwoju firm i stałości dostaw. Przykładem mogą być warsztaty organizowane przez Tesco dla swoich dostawców, które miały wypracować wspólne procesy adaptacyjne. Natomiast w Jeronimo Martins przedmiotem dyskusji w gronie obejmującym partnerów strategicznych są np. lokalizacje nowych centrów dystrybucji. Celem tych konsultacji jest oczywiście obniżenie kosztów transportu<sup>121</sup>. Tak więc można stwierdzić, że dostawcy wykazują większą aktywność w procesie poszukiwania odbiorców niż sieci poszukując dostawców, co z kolei może być przejawem większej siły przetargowej sieci handlowych.

### **5.2.2. Siła przetargowa nabywców**

Grupa nabywców w podsektorze handlu detalicznego jest silnie zróżnicowana i tworzą ją następujące podmioty:

- klienci indywidualni,
- klienci instytucjonalni, czyli firmy, instytucje publiczne.

<sup>120</sup> Ibidem.

<sup>121</sup> <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1029>.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Na siłę przetargową nabywców w podsektorze handlu detalicznego wpływają czynniki zaprezentowane w tabeli 18. Zgodnie z analizą, nabywcy w relacji z dostawcami mają dość dużą siłę oddziaływania. O tej sile świadczy przede wszystkim stopień koncentracji odbiorców, przywiązanie do jakości obsługi oraz niskie koszty zmiany sklepu detalicznego. Siłę tę natomiast osłabiają ograniczone możliwości negocjowania warunków współpracy przez konsumentów oraz w zasadzie brak możliwości integracji wstecz.

**Tabela 18. Siła przetargowa nabywców w podsektorze handlu detalicznego**

| Czynnik                                                                       | Siła oddziaływania na podsektor |           |              |           |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------|--------------|-----------|------------------|
|                                                                               | Bardzo mała siła                | Mała siła | Średnia siła | Duża siła | Bardzo duża siła |
| Stopień koncentracji odbiorców                                                |                                 |           |              | x         |                  |
| Uzależnienie nabywców od jakości obsługi                                      |                                 |           |              | x         |                  |
| Udział w kosztach odbiorcy (elastyczność cenowa)                              |                                 |           | x            |           |                  |
| Koszty zmiany dostawcy przez odbiorców                                        |                                 |           |              |           | x                |
| Groźba integracji wstecz                                                      | x                               |           |              |           |                  |
| Wiedza odbiorców/klientów o ofercie rynkowej (np. ceny, dostępność produktów) |                                 |           | x            |           |                  |
| Możliwość negocjowania korzystnych warunków płatności                         | x                               |           |              |           |                  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Badani reprezentanci sektora handlu jednoznacznie wskazywali na istotną siłę przetargową odbiorców zmuszającą placówki detaliczne do elastyczności, stałego monitorowania rynku i umiejętności reagowania na zachodzące zmiany. Badani w ten sposób opisywali siłę przetargową odbiorców: „Też mają pozytywny wpływ. Zmuszają do rozwoju firmy, do dostosowywania się, do tego by ich produkty były atrakcyjne”; „Zmusza do wysokiej elastyczności. Konkurencyjności. Zmusza firmy do działania”; „Wpływają tak, że dostosowujemy swój asortyment do potrzeb klientów”; „Odbiorca jest coraz bardziej wymagający. Zmusza do ciągłej kreatywności”.

Konsumenci przede wszystkim wywierają presję na przedsiębiorstwa handlowe, aby te obniżały koszty i ceny. Presja ta jest spotęgowana przez natężenie konkurencji w podsektorze handlu detalicznego<sup>122</sup>. Siła przetargowa konsumentów jest głównie kształtowana przez ich dużą wrażliwość na cenę (zwłaszcza w sytuacji kryzysu), czynniki związane z produktem i miejscem zakupu. Zgodnie z badaniami GfK Polonia okazuje się, że klienci sieci handlowych wykazują niewielką wobec nich lojalność<sup>123</sup>, bowiem z ich punktu widzenia koszty zmiany placówki są niewielkie. Im łatwiej towary dają się porównać ze sobą, tym

<sup>122</sup> Smigielska G. (2004), *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym w świetle teorii M. Portera*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 664, s. 64-65.

<sup>123</sup> <http://media2.pl/badania/61998-gfk-polonia:-ile-warta-jest-lojalnosc-klienta.html>.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

łatwiej klientowi jest zmienić sklep, w którym może kupić to, co go interesuje. Silne relacje z konsumentem mogą być wykreowane poprzez profesjonalną obsługę. Jednak coraz więcej sieci detalicznych posiada doświadczenie w obsłudze klienta, dba o standardy obsługi, ciągle je modyfikując i podwyższając. Polscy klienci szybko się edukują, przyzwyczajając się do wysokiego komfortu związanego z obsługą, a tym samym rosną ich wymagania. Przeciwwagą dla siły przetargowej nabywców może stanowić strategia placówek detalicznych polegająca na oferowaniu niskich cen, możliwie najlepszej lokalizacji w danej miejscowości czy na osiedlu oraz wysoka jakość szczególnie towarów świeżych.

### 5.2.3. Siła konkurencji wewnątrz podsektora

Według Global Retail Development Index (GRDI), Polska od około 8 lat przestała być rynkiem atrakcyjnych inwestycji w sektorze handlu detalicznego. Opinia ta jest dowodem stabilności, dojrzałości i nasycenia polskiego rynku. Raport A.T. Kearney GRDI 2009 uznaje polski rynek, podobnie jak bardzo zbliżone – czeski i węgierski, za rynki rozwinięte, patrząc z perspektywy sektora handlu detalicznego. Dojrzałość rynku potwierdza stopniowe wprowadzanie przez najważniejszych graczy na rynku nowatorskich form sprzedaży oraz tzw. *concept stores*, podobnie jak od kilku lat ma to miejsce na rynkach zachodnioeuropejskich<sup>124</sup>. Dojrzałość handlu detalicznego przejawia się również w zmianie roli sieci handlowych. Kiedyś uważane za ogniwo w działaniach marketingowych producentów i hurtowników, coraz mocniej wpływają na ustalanie cen, projektowanie produktów oraz procedur stosowanych w dystrybucji.

W podsektorze handlu detalicznego konkurencja odbywa się pomiędzy następującymi podmiotami:

- małe tradycyjne sklepy,
- sklepy dyskontowe charakteryzujące się obniżonym poziomem cen, ograniczonym asortymentem towarów i zredukowaną do minimum obsługą nabywców; sklepy te zapewniają ciągłość sprzedaży niezmienną oferty towarowej najlepiej odpowiadającej potrzebom głównej grupy klientów<sup>125</sup>,
- sklepy typu *convenience*, czyli sklepy o powierzchni od 30 do 120 m<sup>2</sup>, o doskonałej lokalizacji – „tuż za rogiem”, długich godzinach otwarcia oraz elastycznym podejściu do kształtowania asortymentu i usług, są to sklepy, gdzie klient łatwo odnajduje produkty bez przemierzania specjalnie dużych odległości; klienci często działają pod wpływem impulsu i dlatego muszą mieć wybór produktów znanych marek;
- sklepy specjalistyczne, czyli mięsne, owocowo-warzywne, piekarniczo-ciastkarskie, napojów alkoholowych, odzieżowe, obuwnicze i wyrobów skórzaných, meblarskie i sprzętu oświetleniowego i inne;
- sklepy internetowe;
- sklepy wielkopowierzchniowe – hipermarkety i supermarkety;
- centra handlowe.

<sup>124</sup> <http://www.atkearney.pl/content/aboutus/curnews.php?id=50082>.

<sup>125</sup> Lubańska A. (2007), *Znaczenie sklepów dyskontowych na rynku artykułów żywnościowych w Polsce i w wybranych krajach Europy Zachodniej*, Roczniki Naukowe, tom VIII, zeszyt 3, s. 71-72.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Zgodnie z raportem UOKiK, walka konkurencyjna między sieciami jest prowadzona za pomocą zróżnicowanego instrumentarium w zależności od typu konkurenta, jednak najczęściej wskazywanymi instrumentami walki konkurencyjnej są: szerokość asortymentu, obsługa, aktywność w zakresie promocji oraz poszukiwanie atrakcyjnych źródeł zaopatrzenia<sup>126</sup>.

Zgodnie z analizą oraz wynikami wywiadów bezpośrednich z przedstawicielami placówek handlowych (IDI), konkurencja w podsektorze handlu detalicznego jest bardzo silna (tabela 19.). Dowodzą tego słowa: „*Firmy cały czas, aby być konkurencyjne, muszą poszerzać gamę produktów*”. W głównej mierze decyduje o tym liczba i zróżnicowanie konkurentów oraz relatywnie niskie tempo wzrostu sektora.

**Tabela 19. Siła konkurencji w podsektorze handlu detalicznego**

| Czynnik                                                              | Siła oddziaływania na podsektor |                   |                     |                   |                          |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|--------------------------|
|                                                                      | Bardzo słaba rywalizacja        | Słaba rywalizacja | Średnia rywalizacja | Silna rywalizacja | Bardzo silna rywalizacja |
| Liczba i siła konkurentów (stopień koncentracji, grupy strategiczne) |                                 |                   |                     |                   | x                        |
| Tempo wzrostu sektora                                                |                                 |                   |                     |                   | x                        |
| Zróżnicowanie oferty                                                 |                                 |                   |                     | x                 |                          |
| Udział kosztów stałych                                               |                                 |                   |                     | x                 |                          |
| Bariery wyjścia                                                      |                                 |                   | x                   |                   |                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Natężenie konkurencji w podsektorze handlu detalicznego jest duże m.in. ze względu na silne rozdrobnienie polskiego handlu detalicznego. Słowa jednego z badanych podkreślają tę specyfikę sektora w województwie podlaskim: „*Struktura jest tylko trochę inna. Więcej jest mniejszych podmiotów, mniej dużych, natomiast walka konkurencyjna jest taka sama*”. Rywalizację w sektorze zaostcza także niskie tempo wzrostu. Szacuje się, że wynosi ono 3-4%, co jest świadectwem dojrzałości podsektora. W odpowiedzi na taką sytuację handel detaliczny optymalizuje koszty działania poprzez współpracę z dostawcami oraz różnicuje strategię działania. Stąd rozwój nowoczesnych formatów handlowych, które skierowane są do wybranego segmentu klientów (sklepy specjalistyczne, delikatesy, dyskontowe, *convenience*). Istotą współczesnego handlu jest umiejętność znalezienia wspólnych płaszczyzn między producentem i siecią handlową, nie tylko transakcyjnych, ale przede wszystkim wzajemne poznanie strategii biznesowych partnerów oraz wspólne wypracowanie sposobów osiągnięcia założonych celów. Jedynie bariery wyjścia z sektora są umiarkowane, co obniża poziom konkurencji.

Na siłę konkurencji mają wpływ również zagraniczne sieci handlowe, które dysponują dużym kapitałem oraz *know-how*, często niedostępnym mniejszym sieciom oraz handlowi tradycyjnemu. Jeden z przedstawicieli handlu tradycyjnego w ten sposób wyraził swoje

<sup>126</sup> UOKiK (2005), *Koncentracja i konkurencja...*, op. cit.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

zdanie na ten temat: *„Mają oni swoich mędrców od sprzedaży, handlu. Socjotechników, którzy wiedzą jak działać. My tu nie mamy tego, nas nie stać na to”*.

Badani dostrzegają również inny wymiar konkurencji w sektorze handlu detalicznego. Ich zdaniem, sieci detaliczne, zwłaszcza wielkopowierzchniowe odpowiadają preferencjom konsumentów dążących do łączenia zakupów z rozrywką: *„Ta kompleksowość przyciąga klienta. Tam klient może zrobić zakupy, może się rozerwać. Są tam kino, restauracja. Przyjemne z pożytecznym. Tak, że utrudnia to funkcjonowanie i ogranicza zyski tych małych firm”*.

#### **5.2.4. Zagrożenie pojawienia się nowych konkurentów**

Podsektor handlu detalicznego może być zagrożony wejściem następujących grup podmiotów:

- małe tradycyjne sklepy,
- sklepy dyskontowe,
- sklepy typu *convenience*,
- sklepy specjalistyczne,
- sklepy internetowe,
- sklepy wielkopowierzchniowe,
- centra handlowe.

Zgodnie z przeprowadzoną analizą, groźba pojawienia się nowych konkurentów w podsektorze handlu detalicznego jest umiarkowana (tabela 20.). Głównym czynnikiem przeciwdziałającym nowym wejściom są marki sieci handlowych, właściwa lokalizacja sklepów (zgodna z preferencjami klientów bliskość od miejsca zamieszkania) oraz umiejętność dostosowywania się placówek handlowych do zmieniających się warunków otoczenia. Wraz ze wzrostem oczekiwań klientów oraz nasilającą się konkurencją, sieci handlowe rozwinęły nowoczesne formaty, utrudniając tym samym wejście nowym graczom.

Kolejnymi czynnikami decydującymi o możliwości pojawienia się nowych konkurentów są korzyści skali działania – trudne do osiągnięcia przez nowe podmioty oraz wymagania kapitałowe, niezbędne do zainwestowania w przedsięwzięcie biznesowe.

Natomiast w placówkach handlu tradycyjnego niskie wymagania kapitałowe, brak zaawansowanych technologii sprawiają, że podejmowanie działalności w tym sektorze jest częstą formą samozatrudnienia. Jednak pozostałe czynniki kształtujące warunki konkurowania powodują, że nowe podmioty działają na bardzo niewielkim rynku i raczej w ograniczonym zakresie.



**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**Tabela 20. Siła zagrożenia nowymi konkurentami w podsektorze handlu detalicznego**

| Czynnik                                                            | Siła oddziaływania na podsektor |                 |                    |                 |                        |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|--------------------|-----------------|------------------------|
|                                                                    | Bardzo małe zagrożenie          | Małe zagrożenie | Średnie zagrożenie | Duże zagrożenie | Bardzo duże zagrożenie |
| Korzyści skali działania                                           |                                 |                 | x                  |                 |                        |
| Wymagania kapitałowe                                               |                                 |                 |                    | x               |                        |
| Siła marek i zróżnicowanie oferty                                  |                                 | x               |                    |                 |                        |
| Dostęp do kanałów dystrybucji                                      |                                 |                 | x                  |                 |                        |
| Dostęp do technologii                                              |                                 |                 |                    | x               |                        |
| Bariery pozycji kosztowej wynikającej z doświadczenia, lokalizacji |                                 | x               |                    |                 |                        |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

#### **5.2.5. Siła substytutów**

Analiza wykazała brak substytutów w podsektorze handlu detalicznego.

### **5.3. Podsumowanie**

Handel nowoczesny w Polsce generuje jedynie 42% całkowitej sprzedaży detalicznej dla koszyka spożywczego. W krajach takich jak Francja, Belgia czy Holandia udział hiper- i supermarketów jest większy niż 90%. Należałoby oczekiwać stopniowej ewolucji polskiej struktury rynku w tym właśnie kierunku, będzie to jednak proces bardzo powolny, a dojście do takiego etapu nastąpi w perspektywie raczej kilkunastu niż kilku lat<sup>127</sup>.

Obecnie zauważalną tendencją w rozwoju handlu jest stopniowy zanik tradycyjnego podziału na handel hurtowy i detaliczny, na skutek rozbudowy własnych sieci detalicznych przez przedsiębiorstwa handlu hurtowego. W najbliższej przyszłości oczekuje się dalszego rozwoju hurtowo-detalicznych sieci handlowych, konsolidacji hurtu, wyodrębnienia się z łańcucha producent-hurtownik-sprzedawca dostaw zarządzanych przez centra dystrybucji oraz łączenia funkcji kanałów dystrybucyjnych z produkcyjnym (np. dystrybucja towarów pod własną marką oraz dystrybucja dóbr i informacji realizowanych przez zintegrowane systemy informatyczne). Równolegle przewiduje się rozwój alternatywnych kanałów dystrybucji, wykorzystujących do promocji i sprzedaży media elektroniczne m.in. Internet.

### **5.4. Analiza punktowa atrakcyjności podsektora handlu hurtowego**

O możliwościach rozwojowych podmiotów podsektora handlu hurtowego decyduje między innymi atrakcyjność branży, w tym jej perspektywy wzrostu i przeciętna rentowność. Ogólny poziom atrakcyjności podsektora handlu hurtowego w województwie podlaskim został oceniony na umiarkowanym poziomie (tabela 21.).

<sup>127</sup> <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1025>.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

W znacznej mierze o atrakcyjności podsektora handlu hurtowego decyduje stopień koncentracji sektora, który systematycznie ulega zwiększeniu. Na przestrzeni ostatnich lat wartość przychodów handlu hurtowego systematycznie rosła, co w połączeniu ze spadającą liczbą hurtowni oznacza wzrost ich skali działania. Kontynuacja procesów konsolidacji zarówno o charakterze pionowym, jak i poziomym jest warunkiem niezbędnym umacniania przewag konkurencyjnych w handlu hurtowym. Dlatego utrzymujące się na relatywnie wysokim poziomie w skali kraju rozdrobnienie podmiotów podsektora handlu hurtowego w województwie podlaskim jest jedną z ich głównych słabości.

W dalszej kolejności o atrakcyjności podsektora hurtowego decyduje względnie wysoka przewidywana dynamika wzrostu rynku. Sprzedaż hurtowa w I półroczu 2010 roku była o 8,4% wyższa niż przed rokiem, a w przedsiębiorstwach hurtowych – większa o 5,4%. W lipcu 2010 roku wskaźnik ogólnego klimatu koniunktury w przedsiębiorstwach handlu oceniany jest pozytywnie, nieco lepiej niż w czerwcu. Optymistyczne są także dane o sprzedaży detalicznej, która jako bezpośredni odbiorca handlu hurtowego będzie generować dodatkowe przychody.

**Tabela 21. Analiza punktowa atrakcyjności podsektora handlu hurtowego**

| Czynnik                             | Waga<br>( $w_i$ ) | Ocena czynnika atrakcyjność ( $o_i$ ) |   |   |   |   | Średnia<br>ważona<br>( $w_i * o_i$ ) |
|-------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|---|---|---|---|--------------------------------------|
|                                     |                   | 1                                     | 2 | 3 | 4 | 5 |                                      |
| Aktualna wielkość rynku             | 0,07              |                                       | 2 |   |   |   | 0,14                                 |
| Przewidywana dynamika wzrostu rynku | 0,15              |                                       |   | 3 |   |   | 0,45                                 |
| Sezonowość i cykliczność            | 0,005             |                                       |   |   |   | 5 | 0,025                                |
| Dynamika zmian technologicznych     | 0,10              | 1                                     |   |   |   |   | 0,10                                 |
| Intensywność konkurencji            | 0,15              |                                       |   | 3 |   |   | 0,45                                 |
| Stopień koncentracji sektora        | 0,2               |                                       |   | 3 |   |   | 0,6                                  |
| Wymagania kapitałowe                | 0,05              | 1                                     |   |   |   |   | 0,05                                 |
| Bariery wyjścia                     | 0,05              |                                       | 2 |   |   |   | 0,1                                  |
| Wysoka elastyczność cenowa          | 0,1               |                                       | 2 |   |   |   | 0,2                                  |
| Potencjalni nowi konkurenci         | 0,125             |                                       | 2 |   |   |   | 0,25                                 |
|                                     | $\Sigma w_i=1$    |                                       |   |   |   |   | 2,365                                |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Atrakcyjność podlaskiego podsektora handlu hurtowego wyznacza również intensywność konkurencji, która została oceniona na umiarkowanym poziomie. Działające podmioty są stosunkowo rozdrobnione, dysponujące zbliżonym potencjałem o charakterze lokalnym i regionalnym, co osłabia presję konkurencyjną. Jednak z drugiej strony rozwój sieciowych sklepów detalicznych z własnymi centrami zaopatrzeniowymi oznacza spadek liczby potencjalnych klientów tradycyjnych hurtowni, co będzie czynnikiem sprzyjającym zaostrzeniu walki konkurencyjnej.

Dynamika zmian technologicznych jest kolejnym czynnikiem determinującym atrakcyjność podsektora handlu hurtowego. Systematyczny rozwój informatycznych systemów zarządzania sieciami dystrybucji, w tym wzrost dostępności do Internetu oznacza konieczność modyfikowania zaplecza wykorzystywanych technologii. Tym bardziej że trwające procesy konsolidacji zwiększają zakres działania poszczególnych podmiotów, co wymaga ciągłej koordynacji funkcji logistycznych i sprzedażowych.

Czynnikiem obniżającym atrakcyjność podlaskiego podsektora handlu hurtowego jest intensywność konkurencji, która jest pochodną rozwoju sieciowych placówek handlu detalicznego posiadających własne centra zaopatrzeniowe. Jednocześnie trwające w podsektorze hurtowym procesy pionowej integracji z handlem detalicznym oznaczają zmniejszanie grupy detalistów niepowiązanych formalnie z konkurencyjnymi hurtowniami. Ponadto podsektor handlu hurtowego posiada niskie bariery wejścia i stosunkowo niewielkie wymogi kapitałowe skutkujące dodatkową presją konkurencyjną. Okolicznością zmniejszającą presję konkurencyjną w podsektorze handlu hurtowego jest peryferyjne położenie województwa w skali kraju, co demotywuje potencjalnych inwestorów do rozwijania w województwie krajowych sieci logistycznych.

O umiarkowanej atrakcyjności handlu hurtowego w województwie podlaskim decyduje stosunkowo wysoka cenowa elastyczność popytu. Istotny wzrost popularności sieci dyskontowej powoduje, że tradycyjne sklepy detaliczne w swoich wyborach kierują się przede wszystkim ceną, co z kolei sprzyja prowadzeniu wyniszczającej walki cenowej, ograniczającej możliwości rozwijania pozacenowych przewag konkurencyjnych w handlu hurtowym.

Czynnikami w ograniczonym stopniu wpływającymi na atrakcyjność podsektora handlu hurtowego są sezonowość i cykliczność sprzedaży oraz aktualna wielkość rynku. Regionalny i lokalny zasięg działania podlaskich hurtowni ogranicza im możliwości zwiększania sprzedaży, gdyż rynek województwa podlaskiego charakteryzuje się stosunkowo małą w skali kraju siłą nabywczą i aktualnie nie ma perspektyw na zmianę tej sytuacji. Niska sezonowość i cykliczność sprzedaży dają gwarancję względnie stałych przychodów.

### **5.5. Analiza punktowa atrakcyjności podsektora handlu detalicznego**

Analiza punktowa sektora wykazała, że podsektor handlu detalicznego jest umiarkowanie atrakcyjny (tabela 22.). O poziomie atrakcyjności tego podsektora w głównej mierze decydują: intensywność konkurencji, wysoka elastyczność cenowa oraz aktualna wielkość rynku i stopień koncentracji. W związku z tym, w analizie wymienionym czynnikom przyznano najwyższe wagi.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

Duża liczba placówek detalicznych, znaczny stopień rozdrobnienia, duża siła przetargowa nabywców i ich wrażliwość cenowa sprawiają, że siła rywalizacji w sektorze jest duża, co z kolei obniża atrakcyjność rynku dla nowych podmiotów. Polska jest liderem w Europie pod względem liczby placówek handlu detalicznego. Mimo rosnącego udziału sklepów handlu nowoczesnego (dyskonty, hipermarkety), stale znaczny udział mają małe sklepy. Podmioty funkcjonujące w podsektorze handlu detalicznego muszą wykazywać się elastycznością, szybko i trafnie reagować na zachodzące zmiany oraz radzić sobie z silną presją cenową ze strony konsumentów. Nowoczesny handel, mimo że jest w stanie sprostać wymaganiom cenowym konsumentów, nie odpowiada na ich inne oczekiwania, np. bliskości miejsca zamieszkania. Stąd coraz częściej sklepy lokalizowane są w średnich i mniejszych miejscowościach, blisko osiedli mieszkaniowych.

Atrakcyjność podsektora handlu detalicznego obniża także aktualna wielkość rynku. Podlaski rynek jest mało chłonny zarówno pod względem liczby ludności, jaką obsługuje handel w województwie podlaskim, jak i relatywnie niskiej siły nabywczej. Siła nabywcza gospodarstw domowych z województwa podlaskiego kształtuje się na poziomie zdecydowanie niższym niż średnia w kraju. Wynagrodzenie brutto na Podlasiu stanowi tylko 84% średniego wynagrodzenia w kraju. Na relatywnie niższą siłę nabywczą w województwie podlaskim wskazuje również wyższy niż średni w kraju wskaźnik zagrożenia ubóstwem jako odsetek osób w gospodarstwach domowych o wydatkach poniżej minimum egzystencji. W 2008 roku w skali kraju 5,6% gospodarstw domowych generowało wydatki poniżej minimum egzystencji, podczas gdy w województwie podlaskim było to 8,4%.

Natomiast niski stopień koncentracji sektora w połączeniu z relatywnie niskimi wymaganiami kapitałowymi mogą pobudzać zainteresowanie sektorem wśród nowych podmiotów. Niskie wymagania kapitałowe przyczyniają się także do traktowania handlu detalicznego jako sektora absorbującego osoby bezrobotne lub rozpoczynające działalność gospodarczą.

Zdecydowanie mniejszy wpływ na atrakcyjność sektora ma: przewidywana dynamika wzrostu sektora, sezonowość i cykliczność, dynamika zmian technologicznych oraz występowanie barier wyjścia. Wśród tych czynników przewidywana dynamika wzrostu sektora została oceniona na poziomie umiarkowanym. Z jednej strony bowiem prognozowany wzrost siły nabywczej ludności może wskazywać większą skłonność do konsumpcji. Z drugiej jednak strony dane statystyczne wskazują, że rentowność podmiotów podsektora handlu detalicznego w województwie podlaskim jest niższa niż wszystkich przedsiębiorstw w województwie.

Natomiast o atrakcyjności świadczy brak sezonowości i cykliczności w kształtowaniu oferty sklepów detalicznych oraz niskie bariery wyjścia, które ułatwiają przepływ zasobów z podsektora handlu detalicznego do innych, bardziej rentownych sektorów gospodarki.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
 – SEKTOR HANDLU

**Tabela 22. Analiza punktowa atrakcyjności podsektora handlu detalicznego**

| Czynnik                             | Waga<br>(w <sub>i</sub> ) | Ocena czynnika atrakcyjność (o <sub>i</sub> ) |   |   |   |   | Średnia<br>ważona<br>(w <sub>i</sub> * o <sub>i</sub> ) |
|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------|---|---|---|---|---------------------------------------------------------|
|                                     |                           | 1                                             | 2 | 3 | 4 | 5 |                                                         |
| Aktualna wielkość rynku             | 0,1                       |                                               | 2 |   |   |   | 0,2                                                     |
| Przewidywana dynamika wzrostu rynku | 0,06                      |                                               |   | 3 |   |   | 0,18                                                    |
| Sezonowość i cykliczność            | 0,01                      |                                               |   |   |   | 5 | 0,05                                                    |
| Dynamika zmian technologicznych     | 0,05                      |                                               |   | 3 |   |   | 0,15                                                    |
| Intensywność konkurencji            | 0,25                      |                                               | 2 |   |   |   | 0,5                                                     |
| Stopień koncentracji sektora        | 0,15                      |                                               |   |   | 4 |   | 0,6                                                     |
| Wymagania kapitałowe                | 0,05                      |                                               |   |   |   | 5 | 0,25                                                    |
| Bariery wyjścia                     | 0,03                      |                                               |   |   | 4 |   | 0,12                                                    |
| Wysoka elastyczność cenowa          | 0,2                       |                                               | 2 |   |   |   | 0,4                                                     |
| Potencjalni nowi konkurenci         | 0,1                       |                                               | 2 |   |   |   | 0,2                                                     |
|                                     | Σw <sub>i</sub> =1        |                                               |   |   |   |   | 2,65                                                    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

## **6. Analiza powiązań sektora z rynkiem pracy**

W ramach trzeciego obszaru została podjęta próba analizy stanu zatrudnienia oraz zmian w zatrudnieniu w badanym sektorze, w tym: analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry (stopień i źródła zaspokojenia potrzeb kadrowych pracodawcy; stopień realizacji wymagań pracodawcy w zakresie: umiejętności i kwalifikacji, postaw pracowniczych, poziomu wynagrodzeń), analiza rozwoju kadr pracowniczych, prognoza zmian w zatrudnieniu.

W ramach trzeciego obszaru zostały zastosowane techniki badań, które pozwoliły na pozyskanie danych o stanie zatrudnienia i zmianach w zatrudnieniu na regionalnym rynku pracy. Wykorzystanie wybranych technik badawczych pozwoliło na ocenę stanu powiązań między sektorem handlu a rynkiem pracy. Pierwszą z nich były badania desk research polegające na analizie dostępnych informacji dotyczących rynku pracy w województwie podlaskim oraz w Polsce, a jej wyniki zostały przedstawione wśród uwarunkowań rozwojowych sektora w rozdziale 4. Do metod o charakterze ilościowym w tym przypadku zaliczyć należy przeprowadzenie analizy dostępnych danych statystycznych na temat rynku pracy. Zastosowanie wybranych technik badawczych pozwoliło na ocenę stanu powiązań między danym sektorem a rynkiem pracy. Kolejnym krokiem było przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI/ITI) wśród przedstawicieli instytucji oraz przedsiębiorstw handlowych z województwa podlaskiego. W następnej kolejności kwestie powiązań sektora z rynkiem pracy poruszono w trakcie zrealizowanego zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI). Następnie na zorganizowanym seminarium przedstawiono ogólne wyniki badań z tego obszaru analizy.

### **6.1. Poziom i struktura zatrudnienia w sektorze handlu**

Na przestrzeni ostatnich lat liczba osób zatrudnionych w sektorze handlu systematycznie rosła. Dopiero w ostatnim roku odnotowano zmniejszenie zatrudnienia. W IV kwartale 2009 roku liczba zatrudnionych w handlu wynosiła 1 124,3 tys. osób i była w porównaniu do okresu analogicznego w roku 2008 o 0,24% mniejsza. Dalszy spadek zatrudnienia obserwowany jest w I kwartale 2010, kiedy dynamika zmian w porównaniu do I kwartału roku 2009 wynosiła 99,6. Na uwagę zasługuje fakt, że w I dekadzie XXI wieku tempo wzrostu liczby pracujących było wyższe w sekcji handlu niż w gospodarce narodowej. Dopiero negatywne konsekwencje kryzysu finansowego doprowadziły w 2009 roku do spadku zatrudnienia w handlu, ale dynamika spadku była mniejsza niż w skali gospodarki. W 2008 roku udział pracujących w sekcji „Handel i naprawa” w ogólnej liczbie pracujących wynosił 16,4%.

W sektorze handlu relatywnie więcej pracowników związanych jest z podsektorem handlu detalicznego. W I kwartale 2010 roku w podsektorach handlu detalicznego i hurtowego zatrudnienie wynosiło odpowiednio 548 tys. i 440,1 tys. Dodatnią dynamikę zmian zatrudnienia odnotowano w podsektorze handlu detalicznego 101, wobec ujemnej dynamiki w handlu hurtowym 95,5.

Na koniec 2009 roku w województwie podlaskim liczba pracujących w sektorze przedsiębiorstw wynosiła 98 085, wobec 101 020 w 2008 roku, co oznacza spadek o blisko

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

3%. Skala zmian w poziomie zatrudnienia w sektorze handlu była zdecydowanie większa niż średnia w województwie. W roku 2009 w sektorze handlu zatrudnionych było 24 112, co jest poziomem mniejszym o 7,5% w porównaniu do roku 2008. W efekcie zmieniła się struktura zatrudnienia na Podlasiu. Udział pracujących w handlu w całkowitym zatrudnieniu zmniejszył się z 25,8% w roku 2008 do 24,6% w roku 2009.

Przeciętne miesięczne wynagrodzenie w I kwartale 2010 roku w sekcji „Handel i naprawa” wynosiło 3 078,68 zł i było o ponad 7% niższe niż średnie w kraju. Dynamika jego zmian w porównaniu do I kwartału 2009 była na poziomie 101,4, wobec 104,1, średnio dla całej gospodarki. W tym samym czasie wynagrodzenie w sekcji „Handel i naprawa” w województwie podlaskim wynosiło 2 975,76 zł i stanowiło ponad 66% średniego wynagrodzenia w kraju. Wysokość wynagrodzenia w sekcji „Handel i naprawa” jest zróżnicowana w zależności od kategorii podsektora handlu. W podsektorze handlu hurtowego wynagrodzenie wynosiło 3 849,96 zł, a jego dynamika zmian w porównaniu do roku 2009 wynosiła 103,5. Przeciętne wynagrodzenie w podsektorze handlu detalicznego wynosiło 2 411,76 zł i było o 0,2% wyższe w porównaniu do roku 2009.

Na uwagę zasługują względnie duże dysproporcje w wysokości wynagrodzeń otrzymywanych przez pracowników sekcji „Handel i naprawa”. W I kwartale 2010 roku ponad 30% pracowników otrzymywało wynagrodzenie w przedziale 2000,01-2500,00 zł, wobec 18,6%, którzy otrzymywali wynagrodzenie w przedziale 1317,01-2000,00 zł. Jednocześnie, blisko 9% pracowników otrzymało wynagrodzenie ponad 5000 zł.

Struktura zatrudnienia w sekcji „Handel i naprawa” według statusu zatrudnienia wskazuje w sektorze prywatnym na wyraźną dominację osób zatrudnionych na podstawie stosunku pracy (77%) oraz właścicieli, współwłaścicieli i pomagających członków rodzin (22%), w tym niepełnozatrudnieni stanowili 8%.

W 2008 roku w sekcji „Handel i naprawa” znalazło zatrudnienie 54 128 osób, z czego ponad 20% posiadało wyższe wykształcenie, 30,5% wykształcenie policealne i średnie zawodowe, 26,5% było absolwentami liceów ogólnokształcących i 23% szkół zasadniczych. Blisko 43% nowo przyjętych pracowników znalazło zatrudnienie w placówkach handlowych zatrudniających ponad 250 osób, wobec 30% zatrudnionych w firmach mających mniej niż 50 pracowników. W województwie podlaskim w 2008 roku w sekcji „Handel i naprawa” znalazło zatrudnienie 40 341 nowych osób, z czego najwięcej (bo 35%) w przedsiębiorstwach zatrudniających 50-249 pracowników oraz 49 i mniej.

## **6.2. Analiza dostępności i zapotrzebowania na kadry**

Pracodawcy z sektora handlowego raczej nie dostrzegają barier w dostępie do pracowników o kompetencjach zgodnych z ich oczekiwaniami. Niewielki spadek liczby zatrudnionych w sekcji „Handel i naprawa” znalazł odzwierciedlenie w strukturze osób bezrobotnych. Na koniec 2009 roku jako osoby bezrobotne zarejestrowano 5 693 osoby legitymujące się zawodem pracownik usług osobistych i sprzedawca, co stanowiło 9,6% całej zbiorowości bezrobotnych. W stosunku do końca roku ubiegłego liczebność tej grupy zwiększyła się o 1 304 osoby (tj. o 29,7%), natomiast jej procentowy udział zmniejszył się o 0,3 punktu. Z kolei wśród nowo zarejestrowanych bezrobotnych w 2009 roku pracownicy tej grupy zawodowej stanowili 8,3%. W porównaniu do 2008 roku nastąpił niewielki wzrost

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

bezrobotnych deklarujących ten zawód, jednak udział wśród ogółu bezrobotnych nie uległ zmianie<sup>128</sup>.

Grupa ta charakteryzuje się największymi dysproporcjami płciowymi, tzn. osoby należące do tej grupy zawodowej stanowiły aż 16,7% wśród bezrobotnych kobiet i tylko 3% wśród bezrobotnych mężczyzn.

Analiza struktury bezrobotnych wcześniej pracujących według rodzaju działalności ostatniego miejsca pracy wskazuje, że największy ruch kadrowy w 2009 r., w województwie podlaskim, podobnie jak w latach poprzednich, dokonywał się w przetwórstwie przemysłowym, budownictwie oraz właśnie w sekcji „Handel i naprawa”. W 2009 roku w sekcji tej zarejestrowano 11536 nowych bezrobotnych (18,5%) oraz jednocześnie zgłoszono 3 886 ofert (11%) do urzędów pracy<sup>129</sup>.

Wojewódzki Urząd Pracy tworzy również zestawienia zawodów nadwyżkowych pogrupowanych według 34 elementarnych (4-cyfrowe) grup zawodów. Okazało się, że najliczniejsza wśród osób bezrobotnych grupa zawodowa to od lat sprzedawcy i demonstratorzy (3 927 osób, tj. 6,4% ogółu bezrobotnych). Jednocześnie do tej grupy adresowanych jest najwięcej propozycji zatrudnienia. O ile jednak wcześniej zawód ten, mimo tak dużej liczby bezrobotnych, był zawodem równoważonym przez dużą liczbę ofert pracy (choćby wynikającą głównie ze znacznej rotacji kadr) lub o nieznacznej nadwyżce podaży pracowników, to obecnie jest to zawód nadwyżkowy (wysokość wskaźnika wynosi 0,5638)<sup>130</sup>.

Mimo to popyt na zawody sprzedawców i handlowców nadal utrzymuje się na stosunkowo wysokim poziomie, bowiem w 2009 r. w strukturze zawodowej ofert pracy dominowały 3 wielkie grupy zawodów i skupiały one łącznie 59% wszystkich propozycji zatrudnienia. Były to grupy: pracownicy przy pracach prostych (26,3%), pracownicy biurowi (16,4%) oraz pracownicy usług osobistych i sprzedawcy (16,2%).

Pomimo wzrostu poziomu bezrobocia wśród osób reprezentujących kategorie zawodowe dedykowane handlowi, raczej nie mają one trudności w znalezieniu pracy, w porównaniu do innych grup zawodowych. Świadczy o tym wysokość wskaźnika szansy uzyskania oferty. Wskaźnik ten oblicza się jako stosunek średniej miesięcznej liczby ofert pracy w danym zawodzie w danym okresie czasu, będących w dyspozycji powiatowych urzędów pracy do średniego miesięcznego poziomu rejestrowanego bezrobocia w tym zawodzie. Pozwala on na ustalenie, w których zawodach najłatwiej, a w których najtrudniej znaleźć pracę. Im wyższa wartość tego wskaźnika, tym szanse te rosną. W przypadku sprzedawców i demonstratorów wskaźnik ten wyniósł 0,0707, co ulokowało tę grupę zawodową na 10. pozycji w rankingu<sup>131</sup>.

Ponadto duży potencjał kadrowy dla sektora handlu wynika także z popularności nauki na takich kierunkach, jak: zarządzanie, marketing, ekonomia.

Dostęp do kadry w sektorze handlu ułatwiają również stosunkowo niskie wymagania pracodawców wobec swoich pracowników. W trakcie wywiadów badani wielokrotnie podkreślali, że nie oczekują od potencjalnego pracownika szczególnych umiejętności

<sup>128</sup> WUP (2010), *Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w woj. podlaskim w 2009 r.*, Wydział Badań i Analiz, Białystok.

<sup>129</sup> Ibidem.

<sup>130</sup> Ibidem.

<sup>131</sup> Ibidem.



ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

i wiedzy, natomiast chcieliby osobę o określonych predyspozycjach osobowościowych oraz niekiedy ze znajomością języków obcych niż absolwentów określonych kierunków: *„dla nas głównym kryterium jest, są predyspozycje osobowościowe i znajomość języków. Jeżeli te dwa warunki są spełnione, to nam nie przeszkadza rodzaj wykształcenia”*.

Podsumowując, analiza wskazuje, że grupa zawodowa „sprzedawcy i demonstratorzy” cechuje się stosunkowo dużym ruchem kadrowym oraz należy do grupy zawodów nadwyżkowych, choć przedstawiciele tej grupy nie mają dużych problemów ze znalezieniem kolejnego miejsca pracy. Wynika to przede wszystkim z rotacji pracowników handlu i w związku z tym konieczności stałego uzupełniania braków kadrowych przez pracodawców. Z kolei pracodawcy deklarują brak barier w dostępie do odpowiedniej kadry pracowniczej, głównie ze względu na specyfikę regionalnej podaży zasobów kadrowych (absolwenci kierunków humanistycznych oraz zarządzania, marketingu, ekonomii).

### **6.3. Specyfika zawodów w sektorze handlowym – oczekiwania pracodawców**

Wyniki badania „Podlaska mapa zawodów i kwalifikacji – analiza popytu i podaży pracy w województwie podlaskim w ujęciu regionalnym i lokalnym” dowodzą, że praca w zawodzie sprzedawcy jest z punktu widzenia badanych pożądanym zajęciem. Prawie 18% bezrobotnych respondentów wskazało, że sprzedawca jest preferowanym przez nich zawodem. Co ciekawe, tego typu preferencje zdecydowanie częściej wskazywały kobiety<sup>132</sup>. Te preferencje mogą wynikać z braku specjalistycznych kompetencji u potencjalnych pracowników, co jest zbieżne z oczekiwaniami pracodawców.

Analiza kompetencji wskazuje, że sprzedawca należy do stanowisk pracy, gdzie w trakcie rekrutacji prawie w ogóle nie zwraca się uwagi na wykształcenie i doświadczenie oraz stosunkowo szybko można przygotować pracownika do nowej pracy. Wówczas kluczowe stają się takie cechy pracownika, jak: rzetelność, uczciwość, chęć do pracy i zdyscyplinowanie (punktualność, nieopuszczanie miejsca pracy), otwartość i przyjazne nastawienie<sup>133</sup>.

Potwierdziło się to również w wywiadach indywidualnych, podczas których przedsiębiorcy deklarowali, że oczekują od potencjalnych pracowników wykształcenia średniego, licencjackiego lub wyższego bez względu na kierunek. Wyjątkiem są placówki specjalistyczne, które handlują asortymentem wymagającym doradztwa. W opinii badanych ważniejsze są bowiem cechy uniwersalne, które czynią z osoby dobrego pracownika, czyli otwartość na zmiany, pracowitość, lojalność wobec firmy, zaangażowanie i silna motywacja. Dodatkowo wskazywano również uczciwość, chęć nauki, dyspozycyjność oraz znajomość branży.

Z drugiej strony wywiady dostarczają informacji o coraz większym zapotrzebowaniu na specjalistów z zakresu logistyki (dotyczy to głównie handlu hurtowego) oraz podkreślają deficytowy charakter tej specjalności. Pojawiły się również nieliczne głosy, że w obecnej sytuacji trudno jest znaleźć *„dobrego sprzedawcę”*, *„prawdziwych fachowców”*, bowiem *„dużo jest pracowników niewykwalifikowanych, którzy zajmują się marketingiem”*.

<sup>132</sup> WUP (2009), *Podlaska mapa zawodów i kwalifikacji – analiza popytu i podaży pracy w województwie podlaskim w ujęciu regionalnym i lokalnym*, Białystok.

<sup>133</sup> Ibidem.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Jak już wcześniej zostało zasygnalizowane praca w sektorze handlu charakteryzuje się wysoką rotacją. Świadczą o tym wyniki badania „Podlaska mapa zawodów i kwalifikacji”, gdzie okazało się, że zawód sprzedawcy cechuje się największą rotacją zarówno wymuszoną (13%), jak i niewymuszoną<sup>134</sup> (12%), czyli pracownicy najczęściej odchodzą z własnej woli, jak i z przymusu<sup>135</sup>. Fluktuacja kadr w sektorze handlu może więc wynikać z:

- nieatrakcyjnych warunków pracy (np. niskich płac, co zostało potwierdzone w IDI „*płace są niskie i to wpływa na to, że sektor jest tak bardzo rotacyjny*”),
- braku odpowiednich cech osobowościowych u pracowników,
- postaw pracowników.

Jeden z uczestników wywiadów indywidualnych w ten sposób komentuje to zjawisko: „*Natomiast to jest sektor, który podejrzewam zawsze będzie miał potrzeby, ponieważ również zawsze będzie miał rotację, nie zawsze osoby, które trafiają do tego sektora, nadają się do takiej pracy.*”

Od pracowników handlu, jak już było wspomniane, nie wymaga się specyficznych umiejętności ani wiedzy, raczej predyspozycji i doświadczenia. Stąd często osoby podejmujące pracę w tym sektorze traktują ją jako przejściową i tymczasową. Gdy na podlaskim rynku pracy istnieje znaczny udział absolwentów uczelni humanistycznych (jeden z bardziej nadwyżkowych zawodów), szczególnie wśród kobiet, praca w sektorze handlu może stanowić ważny, aczkolwiek chwilowy szczebel w karierze zawodowej. Jak twierdzą badani „*wykształcenie z zakresu zarządzania czy ekonomii pomaga, choć nie jest w sektorze niezbędne*”.

Przytaczane już badanie wskazuje, że wymienione powyżej czynniki sprawiają, iż w 2009 roku, w opinii pracodawców, sprzedawcy byli najczęściej poszukiwanym zawodem oraz zawodem, w którym najtrudniej było znaleźć pracownika<sup>136</sup>. Prawdopodobnie część pracowników po epizodzie w sektorze handlu całkowicie odchodzi z tego sektora stwierdzając, że nie jest to praca dla nich i kolejnych miejsc pracy poszukują w innych zawodach, zgodnych z kierunkowym wykształceniem lub, w ich mniemaniu, bardziej prestiżowych (wynikających z wyższych aspiracji i ambicji).

Wysoka rotacja pracowników w sektorze handlu nastrocza pracodawcom wiele problemów i może wywoływać niechęć do inwestowania w kadry. Być może zgodnie z sugestią badanych warto założyć, że część stanowisk pracy w placówkach handlowych jest rotacyjna i należy opracować instrumenty ukierunkowane na pracodawców, łagodzące skutki tego zjawiska oraz zachęcające pracowników do lojalności wobec pracodawcy.

#### **6.4. Analiza rozwoju kadr pracowniczych**

Przedstawiciele sektora handlowego twierdzą, że szkolenia pracowników są niezbędne, ponieważ nowi pracownicy, szczególnie świeżo upieczeni absolwenci wyposażeni w wiedzę teoretyczną muszą wdrożyć się w realia rynkowe i branżowe oraz zapoznać się ze specyfiką firmy (procedury, klienci), w której rozpoczęli pracę. Co zaskakujące, badani wyrażają bardzo aktualne opinie na ten temat. Ich zdaniem, inwestycje w kapitał ludzki zawsze przynoszą

<sup>134</sup> Rotacja niewymuszona oznacza rezygnację z miejsca pracy przez pracownika.

<sup>135</sup> WUP (2009), *Podlaska mapa zawodów i kwalifikacji...*, op. cit.

<sup>136</sup> Ibidem.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

efekty i korzyści, a szkolenia powinny mieć ciągły charakter, a nawet powinny być powtarzane. Celem takich powielanych szkoleń jest aktualizacja wiedzy oraz wymiana doświadczeń. Jeden z badanych w ten sposób stwierdził: *„Nigdy nie jest za dużo szkoleń z obsługi klienta. W zależności od trenera, każdy inaczej wpływa na osobę, może zainteresować ją nowymi rzeczami”*. Mimo ewidentnych korzyści osiąganych dzięki szkoleniom, pracodawcy narzekają na ograniczone możliwości delegowania pracowników na takie szkolenia, głównie ze względu na brak środków finansowych. Brak lojalności pracowników również powstrzymuje firmy przed ponoszeniem kosztów związanych z podnoszeniem kwalifikacji przez pracowników.

Większość badanych twierdzi, że we własnym zakresie przygotowuje pracowników do pełnionych w organizacji funkcji i zadań. W przypadku handlu produktami nieżywnościowymi często są to szkolenia tzw. produktowe, organizowane we współpracy z producentami. Jeden z badanych opisał procedurę wdrażania nowych pracowników w swojej firmie. Najpierw nowy pracownik jest zatrudniany na kilka miesięcy na stanowisku asystenta, wspierając samodzielnego specjalistę. Taka zależność służy zapoznaniu się ze specyfiką firmy, procedurami i branżą. Jeśli po okresie próbnym pracownik spełnia oczekiwania, tzn. potrafi sam wykonywać swoje zadania, awansuje na stanowisko młodszego specjalisty. To stanowisko wymaga większego zaangażowania i przede wszystkim pełnej samodzielności. Jak twierdzi badany, proces taki czasami trwa dwa lata.

Ponadto badani wskazują na potrzebę zewnętrznego szkolenia swoich pracowników w zakresie:

- obsługi klienta,
- umiejętności interpersonalnych,
- negocjacji,
- zarządzania czasem,
- technik sprzedaży,
- zarządzania łańcuchem dostaw,
- obsługi kasy fiskalnej,
- przepisów prawa.

Wśród wyżej wymienionych szkoleń badani wskazują na brak szkoleń z zakresu obsługi kasy fiskalnej, przepisów prawa, zarządzania łańcuchem dostaw.

Biorąc pod uwagę silną konkurencję w podsektorze handlu detalicznego, gdzie o przewadze decyduje wiedza i umiejętne jej zastosowanie w zakresie zarządzania półką sklepową, poprawy jakości obsługi klienta, opracowania skutecznych i dostosowanych do segmentu docelowego programów marketingowych, ważne jest umożliwienie pracownikom tradycyjnego handlu detalicznego zdobycie takich umiejętności.

## **6.5. Powiązania z instytucjami rynku pracy**

Powiązania przedsiębiorstw z sektora handlu z instytucjami rynku pracy, głównie z Wojewódzkim i Powiatowym Urzędem Pracy są ograniczone (deklaruje je znikoma część badanych). Współpraca ta polega głównie na korzystaniu z finansowania staży pracowniczych, pomocy w tworzeniu nowych stanowisk pracy oraz organizacji szkoleń.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Część badanych twierdzi, że nie współpracuje z urzędami pracy i samodzielnie rekrutuje i szkoli swoich pracowników. Badanie „Podlaska mapa zawodów i kwalifikacji” także wskazuje, że przedsiębiorcy z sektora handlu najczęściej wykorzystują osobiste kontakty do poszukiwania odpowiednich pracowników<sup>137</sup>.

Podlaski Urząd Pracy realizuje z kolei badania, których wyniki mają służyć przedsiębiorcom i ułatwiać im dostęp do wiedzy, a w konsekwencji pomagać w podejmowaniu decyzji dotyczących rozwoju. Ponadto Wojewódzki Urząd Pracy zaprasza przedsiębiorców, także z sektora handlu, do uczestnictwa w Radach Programowych, które wytyczają kierunki badań gospodarki województwa podlaskiego. Jednak ze względu na nowatorski charakter projektów badawczych realizowanych przez WUP, pracodawcy nie traktują zasobów WUPu jako źródła informacji o lokalnej gospodarce. Stąd ta forma współpracy nie była jak dotąd wskazywana przez badanych.

Badani postulują jednak inicjację na szerszą skalę współpracy producentów i handlowców z odpowiednimi instytucjami oświatowymi. Wspólne działania tego typu mogłyby zaowocować wykształceniem odpowiednio profilowanej kadry, dedykowanej podmiotom uczestniczącym w danym projekcie. Inne propozycje współpracy skierowane do instytucji rynku pracy to:

- zapewnienie lepszego dostępu do kredytów dla osób, które chcą założyć swoją działalność, jak i tych, które już ją prowadzą,
- wprowadzenie ulg dla pracodawców, żeby mogli zwiększyć zatrudnienie,
- inicjowanie współpracy pomiędzy sklepami o podobnej powierzchni, czyli tworzenie własnych grup spółdzielczych i dzięki temu poprawa ich pozycji konkurencyjnej.

Mimo, że do tej pory powiązania placówek handlowych z instytucjami rynku pracy są ograniczone, to dotychczasowe doświadczenia pracodawców, programy badawcze realizowane przez WUP, a w konsekwencji lepiej dostosowane do potrzeb firm formy współpracy mogą sprzyjać rozwojowi tej współpracy w przyszłości.

## **6.6. Prognoza zmian w zatrudnieniu**

W sektorze handlu nie przewiduje się rewolucyjnych zmian w wielkości ani strukturze zatrudnienia. Dojrzałość tego sektora i powolne zmiany w nim zachodzące nie wpływają istotnie na lokalny rynek pracy. Opinię tę potwierdzają badani: „*Według mnie, to zatrudnienie powinno się utrzymywać na stałym poziomie*”. Jeden z badanych zauważył, że coraz częściej stosowaną praktyką, szczególnie w czasach kryzysu, jest zwiększanie zakresu obowiązków dotychczasowych pracowników, a nie zatrudnianie nowych.

Jednak z drugiej strony niskie bariery wejścia do podsektora handlu detalicznego sprawiają, że działalność gospodarcza w tym sektorze stanowi popularną formę samozatrudnienia. Tak więc w przyszłości pogorszenie się warunków na rynku pracy (wzrost bezrobocia) może spowodować nieznaczny wzrost zatrudnienia w tym sektorze. Ponadto duża rotacja w firmach handlowych może w przyszłości zmuszać je do wprowadzania elastycznych form zatrudnienia.

---

<sup>137</sup> Ibidem.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

### 6.7. Powiązania instytucji z sektorem handlu – możliwości współpracy

W trakcie wywiadów przedstawiciele badanych instytucji wskazują na powiązania z sektorem handlowym. Współpraca tych instytucji z sektorem w głównej mierze ma charakter informacyjno-doradczy, promocyjny, kontrolny oraz mediacyjny.

Współpraca przede wszystkim polega na organizacji seminariów informacyjnych, misji wyjazdowych i przyjazdowych oraz oferowaniu specjalistycznej wiedzy i pomocy m.in. w zakresie poszukiwania kontrahentów oraz z zakresu prawa.

Powiązania z sektorem handlu polegają również na jego kontroli. Jak przestrzega przedstawiciel takiej organizacji, każda ze stron pragnie uniknąć konfliktu, w związku z tym organizacja kontrolna podkreśla swój pozytywny stosunek do przedsiębiorców („*nie staramy się ich gnębić, tylko raczej podpowiadać*”). Z kolei podmioty starają się dostrzegać potrzebę działań kontrolnych, choć niekiedy wyrażają oburzenie z powodu niesłuszności nałożonych kar. Jeden z badanych przedsiębiorców zauważa, że większością kar powinni być obciążani producenci, a nie przedsiębiorstwa handlowe, bowiem to te pierwsze mają wpływ na skład, jakość i inne parametry produktów. Warto wspomnieć również o pełnionej przez instytucje funkcji mediatora pomiędzy przedsiębiorcą a niezadowolonym klientem.

Organizacje współpracujące z sektorem handlu wykazują elastyczność i skłonność do dostosowania swojej oferty i pomocy do konkretnej grupy podmiotów. Świadczy to o chęci dalszego rozwijania współpracy z przedsiębiorcami. W przyszłości instytucje te planują poszerzyć ofertę usługową m.in. o kolejne usługi szkoleniowe.

Badane instytucje dostrzegają istotną barierę w funkcjonowaniu sektora handlu – niewystarczający dostęp do kapitału. Tym bardziej że dotychczas podmioty z sektora handlu miały ograniczony dostęp do środków unijnych. Mogły jedynie ubiegać się o dotacje na szkolenia pracowników. W związku z tym chcą rozwijać i utrwalać współpracę, pomagając przedsiębiorcom, zwłaszcza małym, pozyskać zewnętrzne źródła finansowania oraz doradzać w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej. Obecnie pomoc ta polega głównie na udzielaniu poręczeń do kredytów bankowych (w ciągu ostatnich dwóch lat wzrósł udział poręczeń udzielonych podmiotom z sektora handlu). W przyszłości możliwe będzie zaś poszukiwanie, w ramach sieci Enterprise Europe Network inwestorów, producentów, dostawców czy też klientów. Działania takie poprawią pozycję konkurencyjną firm dzięki zastrzykowi zewnętrznego kapitału oraz możliwości poszerzenia rynków zbytu itd.

### 6.8. Podsumowanie

Podsumowując, znaczenie sektora handlu na rynku pracy wiąże się z:

- dużym udziałem pracowników tego sektora w ogólnym zatrudnieniu,
- absorpcją ludzi o niesprecyzowanych zawodach lub osób, które w swoim zawodzie nie mogą znaleźć pracy,
- funkcją placówek handlowych jako formy samozatrudnienia.

Z jednej strony placówki sektora handlu są preferowanym miejscem zatrudnienia w opinii potencjalnych pracowników (prawdopodobnie ze względu na brak konkretnych oczekiwań ze strony pracodawców), z drugiej zaś sektor ten cechuje się silną rotacją, co utrudnia funkcjonowanie przedsiębiorcom i ogranicza ich zaufanie pokładane w pracownikach. Konieczne więc wydaje się podjęcie działań mających na celu łagodzenie skutków tego zjawiska oraz zmianę społecznego postrzegania osób zatrudnionych w sektorze handlu.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

## 7. Analiza SWOT sektora

Jest to kompleksowa metoda służąca zarówno badaniu otoczenia np. sektora, jak i analizie jego wnętrza. Jest ona uznawana za jedną z metod rejestracji i klasyfikacji czynników warunkujących strategię analizowanego podmiotu. Nazwa SWOT jest akronimem słów: *Strengths* – mocne strony podmiotu, *Weakness* – słabe strony podmiotu, *Opportunities* – szanse w otoczeniu, *Threats* – zagrożenia w otoczeniu.

Realizacja badań za pomocą tej metody polegała na: a) wyodrębnieniu zewnętrznych w stosunku do sektora czynników oraz tych które mają charakter uwarunkowań wewnętrznych, b) wskazaniu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które wywierają negatywny wpływ na sektor oraz tych, które mają pozytywny wpływ na sektor.

Prowadzona analiza popytowych i podażowych uwarunkowań rozwoju handlu na podstawie badań desk research pozwoliła sformułować przede wszystkim szanse i zagrożenia jako czynniki zewnętrzne oddziałujące na ten rozwój. Były one również bazą do określenia mocnych i słabych stron. Także wnioski z analizy konkurencyjności sektora posłużyły do opracowania analizy SWOT. Ponadto bazuje ona na informacjach zebranych przy wykorzystaniu innych technik badawczych, w tym: indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI/ITI), zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI), które zostały przeprowadzone z przedstawicielami badanych przedsiębiorstw i instytucji otoczenia. Ostateczna wersja analizy SWOT została wypracowana podczas spotkań zespołu ekspertów.

Analiza SWOT sektora pozwoliła na określenie jego mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń sektora.

### 7.1. Podsektor handlu detalicznego

Do mocnych stron tradycyjnego handlu detalicznego zaliczono przede wszystkim przyzwyczajenie konsumentów do placówek handlu położonych w bliskim sąsiedztwie (tabela 23.). Wyniki badania konsumenckiego Nielsen Shopper Trends wskazują, że prawie połowę wszystkich wydatków na artykuły spożywcze oraz środki higieny Polacy przeznaczają na świeże produkty spożywcze, tj. głównie świeże mięso oraz świeże warzywa i owoce. I właśnie te produkty są najchętniej kupowane w osiedlowych sklepikach mięsnych oraz warzywnych. Konsumenci deklarują też, że robią zakupy w sklepach tradycyjnych aż 15 razy w miesiącu (czyli de facto co drugi dzień), podczas gdy hipermarkety, supermarkety i dyskonty są przez nich odwiedzane odpowiednio 5,9 oraz 10 razy na miesiąc<sup>138</sup>. Tradycyjny handel detaliczny w województwie podlaskim cechuje się również stosunkowo niewielkim nasyceniem powierzchni handlowej, co dzięki relatywnie dużej podaży nowych powierzchni handlowych daje możliwości dalszej ekspansji rynkowej.

Nowoczesne placówki handlu detalicznego wyróżniają się szerokim asortymentem, silnymi markami własnymi oraz dużą siłą przetargową wobec dostawców. Ponadto, źródłem ich przewag konkurencyjnych jest również wiedza i doświadczenie w wykorzystywaniu technologii umożliwiających optymalizację systemów zaopatrzenia i sprzedaży. Jednocześnie

---

<sup>138</sup> Zaremba W., *Handel detaliczny w Polsce*, tryb dostępu: <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1025>.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

posiadanie własnych centrów zaopatrzeniowych daje im możliwość bycia liderem cenowym na rynku handlu detalicznego.

Głównymi obszarami niedoskonałości podlaskich placówek tradycyjnego handlu detalicznego jest ich relatywnie silne rozdrobnienie, co zmniejsza ich siłę przetargową względem dostawców i sprzyja wejściom nowych konkurentów. Relatywnie niewielkie umiejętności zarządzania półką w tradycyjnym handlu detalicznym oraz ogólnie słaby dostęp do *know-how* ogranicza możliwości tworzenia i rozwijania nowych przewag konkurencyjnych.

Słabą stroną placówek nowoczesnego handlu detalicznego w województwie podlaskim jest relatywnie duże nasycenie powierzchnią centrów handlowych oraz ograniczone możliwości zwiększania skali sprzedaży ponad stosunkowo niewielki popyt lokalny. Ponadto, słabością placówek handlu detalicznego jest niewystarczające tempo procesu ich integracji poziomej i pionowej, co osłabia ich siłę przetargową zarówno w stosunku do dostawców, jak i nabywców. W efekcie, placówki handlu detalicznego charakteryzują się ograniczonym zakresem stosowania strategii wielokanałowości, co ogranicza grono potencjalnych klientów.

Zarówno placówki nowoczesnego, jak i tradycyjnego handlu detalicznego zmuszone są prowadzić intensywną konkurencję o charakterze cenowym, co ogranicza budowanie innych przewag konkurencyjnych.

Za najważniejszą szansę dla placówek handlu detalicznego należy uznać wzrost realnych dochodów konsumentów. Ponadto szansą będzie wzrost dostępności do funduszy unijnych dla MSP oraz rozwój handlu przygranicznego, a tym samym poszerzenie grona potencjalnych klientów. Wzrost dostępu i zaufania do transakcji internetowych umożliwi poszerzenie kanałów dystrybucji detalicznej, a w konsekwencji dotarcie do szerszego grona klientów. Nie bez znaczenia będzie wzrost dostępności do technologii informatycznych usprawniających proces zarządzania w placówkach handlu detalicznego oraz wzrost etnocentryzmu konsumentów, w szczególności preferowanie produktów regionalnych i lokalnych, do których podmioty handlu detalicznego mają dostęp. Jednocześnie zwiększenie ograniczeń w handlu w niedziele i święta jest szansą na zwiększenie sprzedaży w tradycyjnym handlu detalicznym, którego bardzo często właściciele są jednocześnie pracownikami.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**Tabela 23. Analiza SWOT podsektora handlu detalicznego**

| <b>Uwarunkowania wewnętrzne</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mocne strony</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Słabe strony</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dostęp do odpowiednich i tanich zasobów kadrowych</b></li> <li>• Relatywnie duże możliwości wydłużania terminów płatności</li> <li>• <b>Przyzwyczajenie konsumentów do tradycyjnego handlu detalicznego</b></li> <li>• Relatywnie duża podaż powierzchni handlowych dla tradycyjnego handlu detalicznego</li> <li>• <b>Wysoka aktywność sieci franczyzowych</b></li> <li>• Niewielkie nasycenie powierzchnią sprzedażową na 1000 mieszkańców</li> <li>• Silne marki własne w nowoczesnym handlu detalicznym</li> <li>• <b>Duża siła przetargowa wobec dostawców nowoczesnego handlu detalicznego</b></li> <li>• <b>Szeroki asortyment w nowoczesnym handlu detalicznym</b></li> <li>• Wiedza na temat nowoczesnych technologii optymalizujących systemy zaopatrzenia w placówkach nowoczesnego handlu detalicznego</li> <li>• Posiadanie przez placówki nowoczesnego handlu detalicznego własnych centrów zaopatrzeniowych</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konkurencja cenowa</b></li> <li>• Niewystarczający zakres procesów koncentracji poziomej i pionowej (rozdrobienie placówek tradycyjnego handlu detalicznego)</li> <li>• Ograniczony zakres stosowania strategii wielokanałowości</li> <li>• <b>Relatywnie niewielkie umiejętności zarządzania półką w tradycyjnym handlu detalicznym</b></li> <li>• Niskie bariery wejścia do tradycyjnego handlu detalicznego</li> <li>• Słaby dostęp do <i>know-how</i> tradycyjnych placówek handlu detalicznego</li> <li>• Duże nasycenie powierzchnią centrów handlowych w mieście wojewódzkim</li> <li>• <b>Ograniczony popyt ze strony lokalnych odbiorców</b></li> </ul>                                                                                                                                                                         |
| <b>Uwarunkowania zewnętrzne</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Szanse</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Zagrożenia</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wzrost realnych dochodów konsumentów</b></li> <li>• Utrzymywanie się stabilnej stopy procentowej</li> <li>• <b>Rozwój handlu przygranicznego</b></li> <li>• Wzrost etnocentryzmu konsumentów</li> <li>• Wzrost dostępności technologii informatycznych usprawniających proces zarządzania</li> <li>• Wzrost dostępu do Internetu</li> <li>• Poprawa dostępności komunikacyjnej (infrastruktura transportowa)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatywny wzrost wydatków na usługi</li> <li>• Ograniczony dostęp do terenów inwestycyjnych dla nowoczesnego handlu detalicznego</li> <li>• <b>Wzrost ceny paliwa i kosztów energii</b></li> <li>• <b>Napływ zagranicznych inwestycji</b></li> <li>• Rosnąca świadomość praw konsumentów</li> <li>• Wzrost zakresu regulacji prawnych chroniących konsumentów</li> <li>• Wzrost zakresu regulacji prawnych chroniących środowisko</li> <li>• Wzrost społecznej odpowiedzialności konsumentów</li> <li>• Zwiększenie ograniczeń handlu w niedziele i święta dla nowoczesnego handlu detalicznego</li> <li>• Wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej (podatki, ZUS)</li> <li>• Utrwalanie stereotypu Polski B</li> <li>• Spadek wartości transferów będących efektem migracji</li> <li>• Starzejące się społeczeństwo</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Realnym zagrożeniem dla placówek handlu detalicznego jest zmiana preferencji konsumentów, którzy wraz ze wzrostem dochodów zaczynają relatywnie więcej przeznaczać na usługi kosztem produktów. Poważnym zagrożeniem jest również wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej, w tym cen paliw i energii oraz podatków i składek na ubezpieczenie, co niestety zmniejsza przewagi kosztowe. Z punktu widzenia placówek tradycyjnego handlu detalicznego istotnym zagrożeniem z jednej strony jest napływ kapitału zagranicznego, w postaci wielkopowierzchniowych sklepów sieciowych, dyskontowych sieci sklepowych dysponujących relatywnie większą siłą kapitałową. Jednak z drugiej, zagraniczne placówki handlu detalicznego są źródłem dobrych praktyk w handlu detalicznym. Czynnikiem stanowiącym realne zagrożenie jest wzrost zakresu regulacji chroniących konsumentów i środowisko, co wymaga od placówek handlu detalicznego spełnienia licznych standardów generujących dodatkowe koszty. Jednocześnie należy się spodziewać wzrostu świadomości praw konsumentów oraz ich presji na społecznie pożądane zachowania placówek handlu detalicznego. Utrwalanie stereotypu Polski B w świadomości potencjalnych inwestorów zewnętrznych może oznaczać ich niewielką aktywność na terenie Podlasia, a tym samym brak możliwości powiększenia rynku zbytu. Międzynarodowy kryzys skutkujący spadkiem aktywności na rynkach zagranicznych może oznaczać również spadek wartości transferów zasilających siłę nabywczą lokalnej społeczności, a tym samym spadek popytu na produkty sektora handlu. Relatywnie istotnym zagrożeniem dla placówek nowoczesnego handlu detalicznego mogą być skomplikowane przepisy regulujące dostępność do terenów inwestycyjnych pod wielkopowierzchniowe placówki handlowe. Ponadto, starzejące się społeczeństwo w połączeniu z procesami migracyjnymi aktywnych zawodowo mieszkańców Podlasia, oznacza kurczenie się lokalnego rynku zbytu w sensie ilościowym, a także spadek siły nabywczej potencjalnych klientów.

## **7.2. Podsektor handlu hurtowego**

Do głównych mocnych stron podmiotów podsektora handlu hurtowego należy zaliczyć trwające procesy integracji pionowej i poziomej wśród liderów, które umożliwiają wzmocnienie siły przetargowej wobec dostawców, a także zdywersyfikowanie źródeł dochodów (tabela 24.). Ponadto, obserwowany systematyczny wzrost zakresu usług okołosprzedażowych pozwala hurtowniom zwiększyć siłę przetargową wobec nabywców. Aktywność podmiotów w zakresie koncentracji w podsektorze handlu hurtowego umożliwia utrzymanie wysokiej siły przetargowej wobec dostawców, którzy bardzo chętnie korzystają z hurtowych kanałów dystrybucji. Mocną stroną hurtowni są wysokie korzyści skali w handlu hurtowym, co jest skuteczną barierą ograniczającą wejścia nowych konkurentów. W województwie podlaskim podsektor handlu hurtowego posiada dostęp do taniej siły roboczej oraz relatywnie większej podaży powierzchni magazynowych. Jednocześnie w województwie podlaskim swoją siedzibę ma przedstawiciel jednej z największych w Polsce firm handlu hurtowego (Tradis), co daje możliwość dyfuzji wiedzy i doświadczenia do regionalnych przedsiębiorstw.

Słabą stroną placówek tradycyjnego handlu hurtowego jest ich rozdrobnienie, a tym samym niska siła przetargowa wobec sieciowego handlu detalicznego, który posiadając własne centra logistyczne jest w ograniczonym stopniu zainteresowany współpracą

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

z regionalnymi hurtowniami. Jednocześnie placówki handlu hurtowego narażone są na zintensyfikowaną konkurencję o charakterze cenowym, co w długim okresie może skutecznie uniemożliwiać rozwijanie pozacenowych przewag konkurencyjnych i w sytuacji problemów ze ściąganiem należności od nabywców rodzić zagrożenie dla ich płynności finansowej. Placówki podsektora handlu hurtowego w województwie podlaskim mają przede wszystkim lokalny zasięg, co w pewnym stopniu jest pochodną niewielkiego zakresu wdrażania systemów zarządzania usprawniających logistyczne systemy zaopatrzenia i dystrybucji. Jednak czynnikiem relatywnie najsilniej blokującym możliwości dalszego rozwoju placówek podsektora handlu hurtowego jest słaba dostępność komunikacyjna, która skutecznie deprecjonuje przewagi kosztowe na arenie krajowej.

**Tabela 24. Analiza SWOT podsektora handlu hurtowego**

| Uwarunkowania wewnętrzne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mocne strony                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Słabe strony                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integracja pozioma i pionowa wśród liderów</b></li> <li>• <b>Wzrost zakresu i poprawa jakości usług okoliczprzedażowych</b></li> <li>• Relatywnie duża siła przetargowa wobec dostawców</li> <li>• Wysokie korzyści skali</li> <li>• <b>Dostęp do odpowiednich i tanich zasobów kadrowych</b></li> <li>• Relatywnie duże nasycenie powierzchnią magazynową w województwie podlaskim</li> <li>• Lider narzucający standardy działalności (benchmarking)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Słaba siła przetargowa wobec sieciowego handlu detalicznego</li> <li>• Konkurencja cenowa</li> <li>• Rozdrobnienie podmiotów</li> <li>• Problemy z terminowym ściąganiem należności (problemy z płynnością finansową)</li> <li>• Lokalny zasięg działania wielu podmiotów</li> <li>• <b>Niewielki zakres wdrażanych systemów zarządzania w tradycyjnym handlu hurtowym (SAP SRM; EDI; wskaźniki oceny dostawców-koszty, jakość, serwis, elastyczność)</b></li> <li>• Słaba dostępność komunikacyjna regionu</li> </ul>                                             |
| Uwarunkowania zewnętrzne                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Szanse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Zagrożenia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Wzrost realnych dochodów konsumentów</b></li> <li>• <b>Utrzymanie stabilnej stopy procentowej</b></li> <li>• <b>Rozwój handlu ze Wschodem</b></li> <li>• Wzrost etnocentryzmu konsumentów</li> <li>• Rozwój technologii informatycznych usprawniających proces zarządzania</li> </ul>                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatywny wzrost wydatków na usługi</li> <li>• Ograniczony dostęp do terenów inwestycyjnych</li> <li>• Wzrost ceny paliwa i kosztów energii</li> <li>• Napływ zagranicznych inwestycji</li> <li>• Deprecjacja złotówki</li> <li>• Wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej (podatki, ZUS)</li> <li>• <b>Relatywnie niewielka pojemność podlaskiego rynku</b></li> <li>• Wzrost dostępności i zaufania do transakcji internetowych</li> <li>• Utrwalanie stereotypu Polski B</li> <li>• Spadek wartości transferów będących efektem migracji</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Realną szansą na wzmocnienie pozycji konkurencyjnej podmiotów podsektora handlu hurtowego z Podlasia jest wzrost realnych dochodów konsumentów, którzy generując popyt na produkty sprzedawane w detalu pośrednio zwiększają popyt na produkty hurtowni. Szansą

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

jest również wzrost dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania dzięki stabilizacji stopy procentowej na względnie niskim poziomie. Sprzyjającym czynnikiem dla podmiotów podsektora handlu hurtowego jest intensyfikacja wymiany z rynkami wschodnimi (Rosja, Białoruś, Ukraina), które ze względu na bliskość geograficzną stanowią nowy, nieograniczony rynek zbytu dla produktów z krajów UE. Wzrost skłonności do etnocentryzmu jest realną szansą dla hurtowni z Podlasia, które mają ułatwiony dostęp do relatywnie większej podaży produktów regionalnych w skali kraju. Rozwój technologii informatycznych usprawniających systemy zaopatrzenia i dystrybucji, a tym samym wzrost ich dostępności pozwoli rozwijać nowe przewagi konkurencyjne w placówkach handlu hurtowego.

Realnym zagrożeniem dla podmiotów podsektora handlu hurtowego jest relatywny wzrost udziału wydatków na usługi, a tym samym spadek udziału wydatków na produkty oferowane przez hurtowników. Czynnikiem generującym zagrożenie dla podmiotów handlu hurtowego są rosnące koszty prowadzenia działalności hurtowej, których źródłem mogą być rosnące ceny energii i paliw, podatków, składek na ubezpieczenie oraz deprecjacja złotych przy imporcie zaopatrzeniowym. Źródłem zagrożeń dla hurtowni z Podlasia może być sfera regulacji prawno-administracyjnych, w ramach których będą podejmowane decyzje o wzroście zakresu regulacji gwarantujących ochronę praw konsumentów i środowiska, co będzie dodatkowym źródłem kosztów. Jednocześnie coraz bardziej świadomi swoich praw oraz coraz bardziej społecznie odpowiedzialni konsumenci będą preferować dostawców spełniających liczne standardy w zakresie obsługi i oferty handlowej. Ze względu na skomplikowany i długotrwały proces uzyskiwania zezwolenia na realizację nowych wielkopowierzchniowych inwestycji, tempo zwiększania powierzchni magazynowych może być istotnie ograniczone. Dużym zagrożeniem jest również wzrost dostępności do Internetu, co skutkuje tworzeniem internetowych sieci dystrybucji przez producentów i placówki handlu detalicznego, a co pozwala na pomijanie zarówno przez producentów, jak i detalistów placówek handlu hurtowego jako ogniwa w kanałach dystrybucji. Czynnikiem negatywnie determinującym możliwości rozwoju handlu hurtowego na Podlasiu jest relatywnie niewielka pojemność regionalnego rynku zbytu, co w połączeniu z utrwalaniem stereotypu Polski B będzie skutecznie ograniczać korzyści wynikające ze skali działania. Warunki funkcjonowania na rynku handlu hurtowego będą tym cięższe, że napływ inwestycji zagranicznych na stosunkowo niewielki rynek województwa podlaskiego istotnie zwiększa presję konkurencyjną.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

## **8. Uwarunkowania i prognozy rozwoju sektora w województwie podlaskim. Rekomendacje**

Bazą do podsumowania uwarunkowań rozwoju sektora handlu w województwie podlaskim stały się analizy w trzech wcześniej przeprowadzonych obszarach: 1. Popytowo-podażowych zewnętrznych uwarunkowań rozwoju sektora; 2. Analizy sił konkurencji w sektorze; 3. Analizy powiązań sektora z rynkiem pracy. Ponadto dokonano próby wskazania prognoz przyszłości sektora, uwzględniając szanse i zagrożenia wynikające z uwarunkowań zewnętrznych. Zastosowano przy tym metodę scenariuszową oraz wyniki analizy SWOT. Uzyskane wyniki zostały zatwierdzone przez zespół ekspertów i posłużyły do sformułowania nie tylko strategii średniookresowej przyszłości sektora, lecz także były podstawą do zaprezentowanych rekomendacji w zakresie wpływu różnych grup podmiotów na sektor, w tym: podmiotów gospodarczych sektora i potencjalnych wchodzących, władz regionalnych i instytucji powiązanych z rynkiem pracy/sektorem.

### **8.1. Uwarunkowania rozwoju sektora**

#### **8.1.1. Uwarunkowania rozwoju podsektora handlu detalicznego**

Analiza stanu rozwoju sektora handlu w województwie podlaskim w oparciu o takie kryteria, jak udział w zatrudnieniu, wielkość przychodu na jednego zatrudnionego, udział w tworzeniu PKB w regionie pozwala przyjąć kluczowe znaczenie tego sektora w gospodarce województwa. Jednakże, uwzględniając specyfikę sektora handlu oraz wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania jego rozwoju, nie można traktować tego sektora jako czynnika pozytywnie i istotnie przyspieszającego poziom rozwoju województwa podlaskiego. Brak możliwości prorozwojowego oddziaływania na gospodarkę województwa dotyczy przede wszystkim podsektora handlu detalicznego. Podsektor ten zarówno w perspektywie średnio-, jak i długookresowej nie będzie pełnił funkcji kluczowego obszaru wzrostu regionu, co wynika głównie z:

- lokalnego charakteru sprzedaży detalicznej, będącego efektem ukierunkowania na obsługę wyłącznie lokalnej społeczności;
- rozdrobnienia podmiotów podsektora handlu detalicznego, a w konsekwencji niewystarczającej siły przetargowej wobec dostawców i odbiorców;
- biernej postawy podmiotów wobec zmian w otoczeniu, w tym braku reakcji na coraz większą popularność strategii wielokanałowości;
- umiarkowanej atrakcyjności podsektora, będącej pochodną między innymi małej chłonności lokalnego rynku zbytu;
- niewielkich barier wejścia skutkujących presją konkurencyjną;
- słabych umiejętności zarządzania półką sprzedażową w tradycyjnym handlu detalicznym.

Ponadto, powyższe słabe strony podsektora handlu detalicznego są wzmacniane oddziaływaniem stosunkowo szerokiego zakresu zagrożeń w otoczeniu. Do głównych barier rozwoju tego podsektora należy zaliczyć:

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

- napływ kapitału zagranicznego w postaci nowoczesnych sieci detalicznych;
- wzrost zakresu regulacji chroniących konsumentów i środowisko naturalne;
- wzrost świadomości i odpowiedzialności konsumentów;
- wzrost kosztów prowadzenia działalności;
- stereotyp Polski B, ograniczający napływ nowych inwestorów (dodatkowy popyt na produkty handlu detalicznego);
- starzejące się społeczeństwo.

### **8.1.2. Uwarunkowania rozwoju podsektora handlu hurtowego**

Uwzględniając wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania rozwoju podsektora handlu hurtowego można przyjąć, że nie jest to sektor, który w perspektywie średniookresowej pozytywnie i istotnie przyspieszy poziom rozwoju województwa podlaskiego. Analiza pięciu sił Portera wskazuje, że jest to podsektor o umiarkowanym poziomie atrakcyjności. Brak możliwości prorozwojowego oddziaływania na gospodarkę województwa wynika przede wszystkim z jego słabości:

- rozdrobnienia placówek tradycyjnego handlu hurtowego, a tym samym małej siły przetargowej wobec dostawców i nabywców;
- niewielkiego zakresu wdrażanych systemów zarządzania optymalizujących sferę logistyki;
- lokalnego zasięgu działania tradycyjnego handlu hurtowego;
- tendencji do skracania kanałów dystrybucyjnych, a w konsekwencji pomijania przez producentów przedsiębiorstw hurtowych.

Ponadto, powyższe słabe strony podsektora handlu hurtowego są wzmacniane oddziaływaniem stosunkowo szerokiego zakresu zagrożeń w otoczeniu. Do głównych barier rozwoju tego podsektora należy zaliczyć:

- słabą dostępność komunikacyjną regionu;
- peryferyjne położenie województwa podlaskiego;
- wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej;
- stereotyp Polski B, ograniczający napływ nowych inwestorów (dodatkowy popyt na produkty handlu hurtowego);
- napływ kapitału zagranicznego w postaci wyspecjalizowanych sieci dystrybucyjnych;
- umiarkowaną atrakcyjność podsektora, będącą pochodną między innymi małej chłonności lokalnego rynku zbytu.

## **8.2. Prognozy rozwoju sektora**

Do ustalenia prognoz rozwoju sektora handlu wykorzystano scenariusze stanów otoczenia oraz wyniki przeprowadzonej analizy SWOT.

### **8.2.1. Scenariusze stanów otoczenia**

Na potrzeby niniejszej analizy zostały opracowane scenariusze stanów otoczenia podmiotów podsektora handlu detalicznego i hurtowego. Scenariusze przygotowano na podstawie wniosków płynących z analizy czynników popytowych i podażowych metodą desk

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

research. W sumie opracowano cztery różne scenariusze przyszłości: optymistyczny, pesymistyczny, najbardziej prawdopodobny oraz niespodziankowy. Następnie były one poddane weryfikacji w trakcie prac grupy ekspertów.

Punktem wyjścia było przygotowanie tabeli zawierającej poddane powyższej analizie czynniki makrootoczenia podsektora detalicznego i hurtowego. Każdemu ze zidentyfikowanych czynników makrootoczenia została przypisana pozytywna lub negatywna siła wpływu na podmioty podsektorów w skali od +5 do -5, w trzech wariantach zmian: wzrostu, stagnacji oraz regresu poszczególnych czynników. Ponadto, w stosunku do każdego czynnika określono prawdopodobieństwo wystąpienia danego trendu.

Prace prowadzone były w ramach spotkań grup ekspertów, w trakcie których weryfikowano listę proponowanych czynników makrootoczenia oraz oceniano siłę i kierunek ich wpływu na podmioty podsektora handlu detalicznego i hurtowego. Eksperti byli zgodni co do zasadności niewyodrębniania elementów otoczenia środowiskowego, gdyż działalność podmiotów sektora handlu charakteryzuje się stosunkowo niewielkim oddziaływaniem na środowisko, a wszystkie relacje pomiędzy sektorem handlu a środowiskiem naturalnym zawarte są w otoczeniu prawno-administracyjnym. Dlatego prace nad scenariuszami stanów makrootoczenia sektora handlu ograniczono do elementów: ekonomicznych, społecznych, technologicznych, prawno-administracyjnych i międzynarodowych. Wyniki prac zespołu ekspertów przedstawiają poniższe tabele.

**Tabela 25. Analiza tendencji w otoczeniu**

| Sfera                                       | Trend     | Siła wpływu na<br>(od +5 do -5)     |                                  | Prawdopodo-<br>bieństwo<br>(od 0 do 1) |
|---------------------------------------------|-----------|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------|
|                                             |           | podsektor<br>handlu<br>detalicznego | podsektor<br>handlu<br>hurtowego |                                        |
| Ekonomiczna                                 |           |                                     |                                  |                                        |
| Stopa inflacji                              | wzrost    | -2                                  | -2                               | 0,2                                    |
|                                             | stagnacja | +1                                  | +1                               | 0,7                                    |
|                                             | regres    | +2                                  | +2                               | 0,1                                    |
| Stopa bezrobocia                            | wzrost    | + 2                                 | +2                               | 0,3                                    |
|                                             | stagnacja | +1                                  | +1                               | 0,5                                    |
|                                             | regres    | -2                                  | -2                               | 0,2                                    |
| Dochody gospodarstw domowych                | wzrost    | +5                                  | +2                               | 0,4                                    |
|                                             | stagnacja | +2                                  | +1                               | 0,4                                    |
|                                             | regres    | -4                                  | -2                               | 0,2                                    |
| Kursy walut                                 | wzrost    | +3                                  | -2                               | 0,4                                    |
|                                             | stagnacja | 1                                   | -1                               | 0,3                                    |
|                                             | regres    | -2                                  | +3                               | 0,4                                    |
| Stopa procentowa                            | wzrost    | -1                                  | -3                               | 0,3                                    |
|                                             | stagnacja | +1                                  | +1                               | 0,6                                    |
|                                             | regres    | +1                                  | +3                               | 0,1                                    |
| Migracje (rola transferów<br>– remittances) | wzrost    | +3                                  | +2                               | 0,4                                    |
|                                             | stagnacja | +1                                  | +1                               | 0,2                                    |
|                                             | regres    | -3                                  | -1                               | 0,4                                    |

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
 – SEKTOR HANDLU

|                                                                                                                 |           |     |    |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|----|-----|
| Dostępność terenów inwestycyjnych                                                                               | wzrost    | +1  | +3 | 0,2 |
|                                                                                                                 | stagnacja | +1  | +1 | 0,4 |
|                                                                                                                 | regres    | -1  | -3 | 0,4 |
| Siła kapitałowa regionalnych podmiotów                                                                          | wzrost    | +3  | +3 | 0,2 |
|                                                                                                                 | stagnacja | -1  | -1 | 0,4 |
|                                                                                                                 | regres    | -2  | -2 | 0,4 |
| Koszty energii, cena paliwa                                                                                     | wzrost    | -2  | -4 | 0,5 |
|                                                                                                                 | stagnacja | -1  | -1 | 0,4 |
|                                                                                                                 | regres    | +1  | +3 | 0,1 |
| <b>Spoleczna</b>                                                                                                |           |     |    |     |
| Starzejące się społeczeństwo – segment seniorów                                                                 | wzrost    | -2  | -1 | 0,5 |
|                                                                                                                 | stagnacja | -1  | -1 | 0,4 |
|                                                                                                                 | regres    | +2  | +1 | 0,1 |
| Poziom zaufania do transakcji internetowych                                                                     | wzrost    | +3  | +2 | 0,5 |
|                                                                                                                 | stagnacja | +1  | +1 | 0,4 |
|                                                                                                                 | regres    | - 2 | -1 | 0,1 |
| Poziom etnocentryzmu                                                                                            | wzrost    | +4  | +1 | 0,4 |
|                                                                                                                 | stagnacja | 0   | 0  | 0,3 |
|                                                                                                                 | regres    | -2  | -1 | 0,3 |
| Daltonizm markowy                                                                                               | wzrost    | -2  | -1 | 0,4 |
|                                                                                                                 | stagnacja | 0   | 0  | 0,3 |
|                                                                                                                 | regres    | +2  | +1 | 0,3 |
| Znaczenie dbałości o zdrowie i urodę (wellness, fitness, convenience)                                           | wzrost    | - 3 | -1 | 0,5 |
|                                                                                                                 | stagnacja | +1  | +1 | 0,3 |
|                                                                                                                 | regres    | 0   | 0  | 0,2 |
| Świadomość praw konsumenckich oraz poziom społecznej odpowiedzialności konsumenta (zakupy etyczne, ekologiczne) | wzrost    | -3  | -1 | 0,6 |
|                                                                                                                 | stagnacja | 0   | 0  | 0,3 |
|                                                                                                                 | regres    | +3  | +1 | 0,1 |
| <i>Smart shopping</i>                                                                                           | wzrost    | -2  | -1 | 0,5 |
|                                                                                                                 | stagnacja | 0   | 0  | 0,3 |
|                                                                                                                 | regres    | +2  | +1 | 0,2 |
| <b>Technologiczna</b>                                                                                           |           |     |    |     |
| Systemy informatyczne                                                                                           | wzrost    | +1  | +4 | 0,6 |
|                                                                                                                 | stagnacja | +1  | +1 | 0,4 |
|                                                                                                                 | regres    | -1  | -3 | 0,0 |
| Systemy płatności elektronicznych                                                                               | wzrost    | +3  | +3 | 0,6 |
|                                                                                                                 | stagnacja | +1  | +1 | 0,4 |
|                                                                                                                 | regres    | -2  | -3 | 0,0 |
| Poziom bezpieczeństwa w Internecie                                                                              | wzrost    | +3  | +2 | 0,4 |
|                                                                                                                 | stagnacja | +1  | +1 | 0,5 |
|                                                                                                                 | regres    | -2  | -1 | 0,1 |
| Technologie logistyczne                                                                                         | wzrost    | +2  | +4 | 0,5 |
|                                                                                                                 | stagnacja | +1  | +2 | 0,3 |
|                                                                                                                 | regres    | -1  | -2 | 0,2 |

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

|                                                                              |           |    |    |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|----|----|-----|
| Technologie przechowywania produktów                                         | wzrost    | +1 | +4 | 0,6 |
|                                                                              | stagnacja | +1 | +1 | 0,4 |
|                                                                              | regres    | -2 | -4 | 0,0 |
| Stan infrastruktury transportowej                                            | wzrost    | +2 | +4 | 0,4 |
|                                                                              | stagnacja | +1 | +1 | 0,4 |
|                                                                              | regres    | -1 | -3 | 0,2 |
| Dostęp do Internetu                                                          | wzrost    | +3 | +1 | 0,6 |
|                                                                              | stagnacja | +2 | +1 | 0,4 |
|                                                                              | regres    | -1 | -1 | 0,0 |
| <b>Prawno-administracyjna</b>                                                |           |    |    |     |
| Przestrzeganie praw konsumenckich                                            | wzrost    | -3 | -1 | 0,4 |
|                                                                              | stagnacja | +1 | +1 | 0,4 |
|                                                                              | regres    | +2 | +1 | 0,2 |
| Poziom ochrony konsumenta                                                    | wzrost    | -3 | -1 | 0,4 |
|                                                                              | stagnacja | +1 | +1 | 0,4 |
|                                                                              | regres    | +2 | +2 | 0,2 |
| Przepisy związane z zakazem handlu w niedziele i święta                      | wzrost    | -3 | -1 | 0,2 |
|                                                                              | stagnacja | 0  | 0  | 0,4 |
|                                                                              | regres    | +3 | +1 | 0,4 |
| Przepisy związane z ochroną środowiska (m.in. utylizacja odpadów, recykling) | wzrost    | -1 | -2 | 0,4 |
|                                                                              | stagnacja | 0  | 0  | 0,4 |
|                                                                              | regres    | +1 | +2 | 0,2 |
| <b>Międzynarodowa</b>                                                        |           |    |    |     |
| Procesy integracyjne – swoboda przepływu towarów i usług                     | wzrost    | +1 | +3 | 0,4 |
|                                                                              | stagnacja | +1 | +1 | 0,4 |
|                                                                              | regres    | -1 | -1 | 0,2 |
| Napływ kapitału zagranicznego od strony podaży                               | wzrost    | -4 | -2 | 0,4 |
|                                                                              | stagnacja | 0  | 0  | 0,4 |
|                                                                              | regres    | +4 | +1 | 0,2 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ramach uwarunkowań o charakterze ekonomicznym uwzględniono dziewięć czynników. Relatywnie najbardziej prawdopodobne zmiany w otoczeniu ekonomicznym będą sprowadzały się do wzrostu dochodów gospodarstw domowych, wzrostu cen obcych walut oraz wzrostu kosztów energii. Wzrost siły nabywczej konsumentów jest czynnikiem pozytywnie oddziałującym przede wszystkim na podsektor handlu detalicznego, a w dalszej kolejności na podsektor handlu hurtowego. Z kolei wzrost kursu walut jest czynnikiem stymulującym handel przygraniczny zaopatrujący się głównie w placówkach detalicznych, a jednocześnie obniżającym opłacalność importu zaopatrzeniowego w handlu hurtowym. Wzrost kosztów energii jest czynnikiem obniżającym opłacalność działalności zarówno w handlu detalicznym, jak i hurtowym. W odniesieniu do pozostałych czynników, w tym stopy inflacji, stopy bezrobocia, stopy procentowej, dostępności terenów inwestycyjnych, siły regionalnych podmiotów oraz skali migracji, należy spodziewać się przede wszystkim stagnacji.



**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

W grupie uwarunkowań społecznych wyodrębniono siedem czynników, którym z największym prawdopodobieństwem przypisano trend wzrostowy. Oznacza to, że w najbliższym czasie będzie postępował proces starzenia się społeczeństwa, a w konsekwencji spadek siły nabywczej konsumentów. Jednocześnie konsumenci coraz bardziej będą wykazywali swoje przywiązanie do krajowych, regionalnych produktów, a także swoją dbałość o zdrowie i urodę, zmieniając tym samym strukturę wybieranych produktów. Spodziewać należy się, że konsumenci będą w większym stopniu świadomi swoich praw, a także będą rozwijać umiejętność korzystania z okazji i zakupów dobrej jakości produktów w atrakcyjnie niskich cenach (*smart shopping*). Ponadto, poziom zaufania konsumentów do transakcji internetowych będzie systematycznie rósł, co może wpływać na strukturę kanałów dystrybucji w sektorze handlu.

W ramach otoczenia technologicznego wyodrębniono siedem czynników i wszystkim przypisano trend wzrostowy. Oczekiwać można rozwoju systemów informatycznych, a tym samym wzrostu dostępności do nich, co ułatwi zarządzanie placówkami handlowymi. Jednocześnie można spodziewać się rozwoju technologii logistycznych i przechowywania produktów, które umożliwią optymalizację kosztów funkcjonowania podmiotów handlowych. Należy zakładać rozwój systemów płatności elektronicznych, wzrost dostępności do Internetu w połączeniu z poprawą bezpieczeństwa transakcji internetowych, co umożliwi wdrażanie strategii wielokanałowości w placówkach handlu. W najbliższym czasie należy spodziewać się również poprawy stanu infrastruktury transportowej w województwie podlaskim.

W grupie uwarunkowań prawno-administracyjnych uwzględniono cztery czynniki, spośród których tylko jednemu (przepisy związane z zakazem handlu w niedziele i święta) z największym prawdopodobieństwem przypisano stagnację. Pozostałe trzy czynniki zakładają wzrost poziomu ochrony konsumentów oraz środowiska naturalnego, a także wzrost zakresu przestrzegania praw konsumenckich.

Do otoczenia międzynarodowego zaliczono dwa czynniki, którym przypisano trend wzrostowy. Oznacza to, że w najbliższym czasie należy spodziewać się intensyfikacji procesów integracyjnych i rozszerzania zakresu swobody przepływu towarów i usług (w sensie geograficznym) oraz kolejnych inwestycji zagranicznych w podsektorach handlu detalicznego i hurtowego w województwie podlaskim.

### **8.2.2. Scenariusz optymistyczny**

Z opracowanego scenariusza optymistycznego wynika, że największy pozytywny wpływ na podsektor handlu detalicznego miałoby otoczenie międzynarodowe (siła wpływu +2,5) w sytuacji, gdy następuje zmniejszenie skali napływu kapitału zagranicznego oraz intensyfikacja procesów integracyjnych (tabela 26.). Z kolei silny impuls prorozwojowy dla podsektora handlu hurtowego może pochodzić z otoczenia technologicznego (średnia siła wpływu +3,14). Oznacza to, że rozwój rozwiązań informatycznych usprawniających procesy zarządzania, dystrybucji, logistyki, przechowywania produktów, a tym samym wzrost ich dostępności może być istotną szansą dla podsektora handlu hurtowego.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**Tabela 26. Scenariusz optymistyczny**

| Sfera                                                                                                           | Trend     | Siła wpływu na<br>(od +5 do –5)  |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------|-------------------------------|
|                                                                                                                 |           | podsektor handlu<br>detalicznego | podsektor handlu<br>hurtowego |
| Ekonomiczna                                                                                                     |           |                                  |                               |
| Stopa inflacji                                                                                                  | regres    | +2                               | +2                            |
| Stopa bezrobocia (od strony podażowej)                                                                          | wzrost    | + 2                              | +2                            |
| Dochody gospodarstw domowych                                                                                    | wzrost    | +5                               | +2                            |
| Kursy walut                                                                                                     | wzrost    | +3                               |                               |
|                                                                                                                 | regres    |                                  | +3                            |
| Stopa procentowa                                                                                                | regres    | +1                               | +3                            |
| Migracje (rola transferów – <i>remittances</i> )                                                                | wzrost    | +3                               | +2                            |
| Dostępność terenów inwestycyjnych                                                                               | wzrost    | +1                               | +3                            |
| Siła kapitałowa regionalnych podmiotów                                                                          | wzrost    | +3                               | +3                            |
| Koszty energii, cena paliwa                                                                                     | regres    | +1                               | +3                            |
| Średnia siła wpływu                                                                                             |           | +2,33                            | +2,56                         |
| Spoleczna                                                                                                       |           |                                  |                               |
| Starzejące się społeczeństwo – segment seniorów                                                                 | regres    | +2                               | +1                            |
| Poziom zaufania do transakcji internetowych                                                                     | wzrost    | +3                               | +2                            |
| Poziom etnocentryzmu                                                                                            | wzrost    | +4                               | +1                            |
| Daltonizm markowy                                                                                               | regres    | +2                               | +1                            |
| Znaczenie dbałości o zdrowie i urodę ( <i>wellness, fitness, convenience</i> )                                  | stagnacja | +1                               | +1                            |
| Świadomość praw konsumenckich oraz poziom społecznej odpowiedzialności konsumenta (zakupy etyczne, ekologiczne) | regres    | +3                               | +1                            |
| Smart shopping                                                                                                  | regres    | +2                               | +1                            |
| Średnia siła wpływu                                                                                             |           | +2,43                            | +1,14                         |
| Technologiczna                                                                                                  |           |                                  |                               |
| Systemy informatyczne                                                                                           | wzrost    | +1                               | +4                            |
| Systemy płatności elektronicznych                                                                               | wzrost    | +3                               | +3                            |
| Poziom bezpieczeństwa w Internecie                                                                              | wzrost    | +3                               | +2                            |
| Technologie logistyczne                                                                                         | wzrost    | +2                               | +4                            |
| Technologie przechowywania produktów                                                                            | wzrost    | +1                               | +4                            |
| Stan infrastruktury transportowej                                                                               | wzrost    | +2                               | +4                            |
| Dostęp do Internetu                                                                                             | wzrost    | +3                               | +1                            |
| Średnia siła wpływu                                                                                             |           | +2,14                            | +3,14                         |

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

| <b>Prawno-administracyjna</b>                                                |        |             |             |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-------------|
| Przestrzeganie praw konsumenckich                                            | regres | +2          | +1          |
| Poziom ochrony konsumenta                                                    | regres | +2          | +2          |
| Przepisy związane z zakazem handlu w niedziele i święta                      | regres | +3          | +1          |
| Przepisy związane z ochroną środowiska (m.in. utylizacja odpadów, recykling) | regres | +1          | +2          |
| <i><b>Średnia siła wpływu</b></i>                                            |        | <b>+2</b>   | <b>+1,5</b> |
| <b>Międzynarodowa</b>                                                        |        |             |             |
| Procesy integracyjne – swoboda przepływu towarów i usług                     | wzrost | +1          | +3          |
| Napływ kapitału zagranicznego od strony podaży                               | regres | +4          | +1          |
| <i><b>Średnia siła wpływu</b></i>                                            |        | <b>+2,5</b> | <b>+2,0</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Relatywnie najmniejszy pozytywny wpływ na podsektor handlu detalicznego może wywierać otoczenie prawno-administracyjne. Zaś w odniesieniu do podsektora handlu hurtowego jest to otoczenie społeczne, które ze względu na swoją specyfikę w pierwszej kolejności oddziałuje na handel detaliczny.

### 8.2.3. Scenariusz pesymistyczny

Kolejnym stanem otoczenia jest scenariusz pesymistyczny, w ramach którego identyfikowane są trendy i czynniki mające negatywny wpływ na sektor handlu (tabela 27.). Relatywnie największe zagrożenie dla podsektora handlu detalicznego może pochodzić z otoczenia prawno-administracyjnego oraz międzynarodowego (siła wpływu –2,5). Oznacza to, że wzrost zakresu regulacji prawnych chroniących konsumentów i środowisko, a także wzrost świadomości praw konsumenckich oraz zakresu zakazu handlu w niedziele i święta może być źródłem istotnych kosztów dla placówek detalicznych. Jednocześnie niewystarczający zakres liberalizacji wymiany ze Wschodem oraz napływ kapitału zagranicznego w postaci nowoczesnego handlu detalicznego może stanowić zagrożenie dla podsektora handlu detalicznego.

Zagrożenie dla podsektora handlu hurtowego może pochodzić przede wszystkim z otoczenia technologicznego (średnia siła wpływu –2,43) oraz ekonomicznego (–2,33). W pierwszym przypadku dostrzega się negatywny wpływ zmniejszenia bezpieczeństwa w Internecie oraz w ograniczeniu dostępności do elektronicznych form płatności i technologii przechowywania produktów.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**Tabela 27. Scenariusz pesymistyczny**

| Sfera                                                                                                           | Trend  | Siła wpływu na<br>(od +5 do –5)  |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|----------------------------------|-------------------------------|
|                                                                                                                 |        | podsektor handlu<br>detalicznego | podsektor handlu<br>hurtowego |
| Ekonomiczna                                                                                                     |        |                                  |                               |
| Stopa inflacji                                                                                                  | wzrost | -2                               | -2                            |
| Stopa bezrobocia                                                                                                | regres | -2                               | -2                            |
| Dochody gospodarstw domowych                                                                                    | regres | -4                               | -2                            |
| Kursy walut                                                                                                     | wzrost |                                  | -2                            |
|                                                                                                                 | regres | -2                               |                               |
| Stopa procentowa                                                                                                | wzrost | -1                               | -3                            |
| Migracje (rola transferów – <i>remittances</i> )                                                                | regres | -3                               | -1                            |
| Dostępność terenów inwestycyjnych                                                                               | regres | -1                               | -3                            |
| Siła kapitałowa regionalnych podmiotów                                                                          | regres | -2                               | -2                            |
| Koszty energii, cena paliwa                                                                                     | wzrost | -2                               | -4                            |
| Średnia siła wpływu                                                                                             |        | -2,11                            | -2,33                         |
| Spoleczna                                                                                                       |        |                                  |                               |
| Starzejące się społeczeństwo – segment seniorów                                                                 | wzrost | -2                               | -1                            |
| Poziom zaufania do transakcji internetowych                                                                     | regres | -2                               | -1                            |
| Poziom etnocentryzmu                                                                                            | regres | -2                               | -1                            |
| Daltonizm markowy                                                                                               | wzrost | -2                               | -1                            |
| Znaczenie dbałości o zdrowie i urodę (wellness, fitness, convenience)                                           | wzrost | - 3                              | -1                            |
| Świadomość praw konsumenckich oraz poziom społecznej odpowiedzialności konsumenta (zakupy etyczne, ekologiczne) | wzrost | -3                               | -1                            |
| Smart shopping                                                                                                  | wzrost | -2                               | -1                            |
| Średnia siła wpływu                                                                                             |        | -2,29                            | -1                            |
| Technologiczna                                                                                                  |        |                                  |                               |
| Systemy informatyczne                                                                                           | regres | -1                               | -3                            |
| Systemy płatności elektronicznych                                                                               | regres | -2                               | -3                            |
| Poziom bezpieczeństwa w Internecie                                                                              | regres | -2                               | -1                            |
| Technologie logistyczne                                                                                         | regres | -1                               | -2                            |
| Technologie przechowywania produktów                                                                            | regres | -2                               | -4                            |
| Stan infrastruktury transportowej                                                                               | regres | -1                               | -3                            |
| Dostęp do Internetu                                                                                             | regres | -1                               | -1                            |
| Średnia siła wpływu                                                                                             |        | -1,43                            | -2,43                         |

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

| <b>Prawno-administracyjna</b>                                                |        |             |              |
|------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|--------------|
| Przestrzeganie praw konsumenckich                                            | wzrost | -3          | -1           |
| Poziom ochrony konsumenta                                                    | wzrost | -3          | -1           |
| Przepisy związane z zakazem handlu w niedziele i święta                      | wzrost | -3          | -1           |
| Przepisy związane z ochroną środowiska (m.in. utylizacja odpadów, recykling) | wzrost | -1          | -2           |
| <i>Średnia siła wpływu</i>                                                   |        | <b>-2,5</b> | <b>-1,25</b> |
| <b>Międzynarodowa</b>                                                        |        |             |              |
| Procesy integracyjne – swoboda przepływu towarów i usług                     | regres | -1          | -1           |
| Napływ kapitału zagranicznego od strony podaży                               | wzrost | -4          | -2           |
| <i>Średnia siła wpływu</i>                                                   |        | <b>-2,5</b> | <b>-1,5</b>  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

#### 8.2.4. Scenariusz najbardziej prawdopodobny

Relatywnie najmniejsze zagrożenie dla podsektora handlu detalicznego może pochodzić z otoczenia technologicznego, zaś dla podsektora handlu hurtowego z otoczenia społecznego.

Scenariusz najbardziej prawdopodobny składa się z trendów mających największe prawdopodobieństwo wystąpienia, niezależnie od potencjalnej pozytywnej czy negatywnej siły wpływu (tabela 28.).

**Tabela 28. Scenariusz najbardziej prawdopodobny**

| SFERA                                       | Trend     | Prawdopo-<br>dobieństwo<br>(od 0 do 1) | Podsektor handlu<br>detalicznego |                          | Podsektor handlu<br>hurtowego |                          |
|---------------------------------------------|-----------|----------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
|                                             |           |                                        | siła<br>wpływu<br>dodatnia       | siła<br>wpływu<br>ujemna | siła<br>wpływu<br>dodatnia    | siła<br>wpływu<br>ujemna |
| Ekonomiczna                                 |           |                                        |                                  |                          |                               |                          |
| Stopa inflacji                              | stagnacja | 0,7                                    | +1                               |                          | +1                            |                          |
| Stopa bezrobocia                            | wzrost    | 0,5                                    | +1                               |                          | +1                            |                          |
| Dochody gospodarstw domowych                | wzrost    | 0,4                                    | +5                               |                          | +2                            |                          |
| Kursy walut                                 | wzrost    | 0,4                                    | +3                               |                          |                               | -2                       |
| Stopa procentowa                            | stagnacja | 0,6                                    | +1                               |                          | +1                            |                          |
| Migracje (rola transferów<br>– remittances) | stagnacja | 0,4                                    |                                  | -3                       |                               | -1                       |
| Dostępność terenów<br>inwestycyjnych        | stagnacja | 0,4                                    | +1                               |                          | +1                            |                          |
| Siła kapitałowa regionalnych<br>podmiotów   | stagnacja | 0,4                                    |                                  | -1                       |                               | -1                       |
| Koszty energii, cena paliwa                 | wzrost    | 0,5                                    |                                  | -2                       |                               | -4                       |
| Średnia siła wpływu                         |           |                                        | +2                               | -2                       | +1,2                          | -2                       |

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

|                                                                                                                 |           |     |              |              |             |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|--------------|--------------|-------------|--------------|
| <b>Spoleczna</b>                                                                                                |           |     |              |              |             |              |
| Starzejące się społeczeństwo – segment seniorów                                                                 | wzrost    | 0,5 |              | -2           |             | -1           |
| Poziom zaufania do transakcji internetowych                                                                     | wzrost    | 0,5 | +3           |              | +2          |              |
| Poziom etnocentryzmu                                                                                            | wzrost    | 0,4 | +4           |              | +1          |              |
| Daltonizm markowy                                                                                               | wzrost    | 0,4 |              | -2           |             | -1           |
| Znaczenie dbałości o zdrowie i urodę ( <i>wellness, fitness, convenience</i> )                                  | wzrost    | 0,5 |              | -3           |             | -1           |
| Świadomość praw konsumenckich oraz poziom społecznej odpowiedzialności konsumenta (zakupy etyczne, ekologiczne) | wzrost    | 0,6 |              | -3           |             | -1           |
| Smart shopping                                                                                                  | wzrost    | 0,5 |              | -2           |             | -1           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>                                                                                      |           |     | <b>+3,5</b>  | <b>-2,4</b>  | <b>+1,5</b> | <b>-1</b>    |
| <b>Technologiczna</b>                                                                                           |           |     |              |              |             |              |
| Systemy informatyczne                                                                                           | wzrost    | 0,6 | +1           |              | +4          |              |
| Systemy płatności elektronicznych                                                                               | wzrost    | 0,6 | +3           |              | +3          |              |
| Poziom bezpieczeństwa w Internecie                                                                              | stagnacja | 0,5 | +1           |              | +1          |              |
| Technologie logistyczne                                                                                         | wzrost    | 0,5 | +2           |              | +4          |              |
| Technologie przechowywania produktów                                                                            | wzrost    | 0,6 | +1           |              | +4          |              |
| Stan infrastruktury transportowej                                                                               | wzrost    | 0,4 | +2           |              | +4          |              |
| Dostęp do Internetu                                                                                             | wzrost    | 0,6 | +3           |              | +1          |              |
| <b>Średnia siła wpływu</b>                                                                                      |           |     | <b>+1,86</b> |              | <b>+3</b>   |              |
| <b>Prawno-administracyjna</b>                                                                                   |           |     |              |              |             |              |
| Przestrzeganie praw konsumenckich                                                                               | wzrost    | 0,4 |              | -3           |             | -1           |
| Poziom ochrony konsumenta                                                                                       | wzrost    | 0,4 |              | -3           |             | -1           |
| Przepisy związane z zakazem handlu w niedziele i święta                                                         | stagnacja | 0,4 |              | 0            |             | 0            |
| Przepisy związane z ochroną środowiska (m.in. utylizacja odpadów, recykling)                                    | wzrost    | 0,4 |              | -1           |             | -2           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>                                                                                      |           |     |              | <b>-2,33</b> | <b>0,00</b> | <b>-1,33</b> |
| <b>Międzynarodowa</b>                                                                                           |           |     |              |              |             |              |
| Procesy integracyjne – swoboda przepływu towarów i usług                                                        | wzrost    | 0,4 | +1           |              | +3          |              |
| Napływ kapitału zagranicznego od strony podaży                                                                  | wzrost    | 0,4 |              | -4           |             | -2           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>                                                                                      |           |     | <b>+1</b>    | <b>-4</b>    | <b>+3</b>   | <b>-2</b>    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W odniesieniu do podsektora handlu detalicznego najbardziej prawdopodobny pozytywny wpływ może mieć otoczenie społeczne i ekonomiczne. Zakładany wzrost zaufania

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

do transakcji internetowych daje realne możliwości zwiększenia zakresu wykorzystywanych kanałów dystrybucji, a tym samym dotarcia z ofertą do nowej grupy docelowej. Jednocześnie obserwowany w polskim społeczeństwie wzrost etnocentryzmu daje podlaskim detalistom możliwość pozytywnego wyróżnienia oferty produktowej pochodzącej od regionalnych producentów. Z kolei zakładany wzrost kursu walut, a tym samym ożywienie handlu przygranicznego w połączeniu ze wzrostem realnych dochodów gospodarstw domowych daje szanse na powiększenie rynku zbytu. Największe zagrożenie dla podsektora handlu detalicznego może pochodzić z otoczenia międzynarodowego, w tym z napływającego systematycznie kapitału zagranicznego, który dysponuje znacznymi przewagami konkurencyjnymi.

Zdecydowanie pozytywnego wpływu na podsektor handlu hurtowego można oczekiwać ze strony uwarunkowań międzynarodowych i technologicznych. Postępujące procesy integracyjne, a tym samym intensyfikacja wymiany towarowej ze Wschodem daje realne możliwości na rozwój handlu hurtowego w kierunku nowoczesnych centrów logistycznych. Jednocześnie obserwowany rozwój, a tym samym wzrost dostępności do technologii umożliwiających optymalizację działalności w handlu hurtowym jest szansą dla podmiotów z województwa podlaskiego. Największym zagrożeniem dla podsektora handlu hurtowego może być napływający kapitał zagraniczny w postaci wyspecjalizowanych centrów zaopatrzeniowych połączonych z rozwiniętą siecią detaliczną. Jednocześnie obserwowane podwyżki cen energii i paliw, w połączeniu ze wzrostem kursu walut mogą być źródłem dodatkowych kosztów obniżających wypracowane przewagi kosztowe.

#### **8.2.5. Scenariusz niespodziankowy**

Kolejny stan otoczenia zawarty jest w scenariuszu niespodziankowym, w którym uwzględniono trendy i czynniki mające najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia (tabela 29.). Najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia pozytywnych impulsów w odniesieniu do podsektora handlu detalicznego jest w sferze międzynarodowej i społecznej. Z kolei najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożenia przypisano do takich czynników, jak spadek dochodów gospodarstw domowych oraz rozszerzenie zakazu handlu w niedziele i święta.

W odniesieniu do podsektora handlu hurtowego najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia przypisano szansom pochodzącym z otoczenia ekonomicznego. Z kolei małe prawdopodobieństwo wystąpienia dużych zmian negatywnych przypisano następującym czynnikom: pogorszenie stanu infrastruktury transportowej, spadek dochodów gospodarstw domowych, spadek stopy bezrobocia oraz regres stanu technologii logistycznych.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
 – SEKTOR HANDLU

**Tabela 29. Scenariusz niespodziankowy**

| SFERA                                                                                                           | Trend     | Prawdopo-<br>dobieństwo<br>(od 0 do 1) | Podsektor handlu<br>detalicznego |                          | Podsektor handlu<br>hurtowego |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
|                                                                                                                 |           |                                        | siła<br>wpływu<br>dodatnia       | siła<br>wpływu<br>ujemna | siła<br>wpływu<br>dodatnia    | siła<br>wpływu<br>ujemna |
| Ekonomiczna                                                                                                     |           |                                        |                                  |                          |                               |                          |
| Stopa inflacji                                                                                                  | regres    | 0,1                                    | +2                               |                          | +2                            |                          |
| Stopa bezrobocia                                                                                                | regres    | 0,2                                    |                                  | -2                       |                               | -2                       |
| Dochody gospodarstw domowych                                                                                    | regres    | 0,2                                    |                                  | -4                       |                               | -2                       |
| Kursy walut                                                                                                     | stagnacja | 0,3                                    | +1                               |                          |                               | -1                       |
| Stopa procentowa                                                                                                | regres    | 0,1                                    | +1                               |                          | +3                            |                          |
| Migracje (rola transferów – remittances)                                                                        | stagnacja | 0,2                                    | +1                               |                          | +1                            |                          |
| Dostępność terenów inwestycyjnych                                                                               | wzrost    | 0,2                                    | +1                               |                          | +3                            |                          |
| Siła kapitałowa regionalnych podmiotów                                                                          | wzrost    | 0,2                                    | +3                               |                          | +3                            |                          |
| Koszty energii, cena paliwa                                                                                     | regres    | 0,1                                    | +1                               |                          | +3                            |                          |
| Średnia siła wpływu                                                                                             |           |                                        | +1,43                            | -3                       | +2,5                          | -1,66                    |
| Społeczna                                                                                                       |           |                                        |                                  |                          |                               |                          |
| Starzejące się społeczeństwo – segment seniorów                                                                 | regres    | 0,1                                    | +2                               |                          | +1                            |                          |
| Poziom zaufania do transakcji internetowych                                                                     | regres    | 0,1                                    |                                  | - 2                      |                               | -1                       |
| Poziom etnocentryzmu                                                                                            | regres    | 0,3                                    |                                  | -2                       |                               | -1                       |
| Daltonizm markowy                                                                                               | regres    | 0,3                                    | +2                               |                          | +1                            |                          |
| Znaczenie dbałości o zdrowie i urodę (wellness, fitness, convenience)                                           | regres    | 0,2                                    |                                  | 0                        |                               | 0                        |
| Świadomość praw konsumenckich oraz poziom społecznej odpowiedzialności konsumenta (zakupy etyczne, ekologiczne) | regres    | 0,1                                    | +3                               |                          | +1                            |                          |
| Smart shopping                                                                                                  | regres    | 0,2                                    | +2                               |                          | +1                            |                          |
| Średnia siła wpływu                                                                                             |           |                                        | +2,25                            | -2                       | +1                            | -1                       |
| Technologiczna                                                                                                  |           |                                        |                                  |                          |                               |                          |
| Systemy informatyczne                                                                                           | stagnacja | 0,4                                    | +1                               |                          | +1                            |                          |
| Systemy płatności elektronicznych                                                                               | stagnacja | 0,4                                    | +1                               |                          | +1                            |                          |
| Poziom bezpieczeństwa w Internecie                                                                              | regres    | 0,1                                    |                                  | -2                       |                               | -1                       |
| Technologie logistyczne                                                                                         | regres    | 0,2                                    |                                  | -1                       |                               | -2                       |



**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

|                                                                              |           |     |              |              |              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----|--------------|--------------|--------------|-----------|
| Technologie przechowywania produktów                                         | stagnacja | 0,4 | +1           |              | +1           |           |
| Stan infrastruktury transportowej                                            | regres    | 0,2 |              | -1           |              | -3        |
| Dostęp do Internetu                                                          | stagnacja | 0,4 | +2           |              | +1           |           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>                                                   |           |     | <b>+1,25</b> | <b>-1,33</b> | <b>+1</b>    | <b>-2</b> |
| <b>Prawno-administracyjna</b>                                                |           |     |              |              |              |           |
| Przestrzeganie praw konsumenckich                                            | regres    | 0,2 | +2           |              | +1           |           |
| Poziom ochrony konsumenta                                                    | regres    | 0,2 | +2           |              | +2           |           |
| Przepisy związane z zakazem handlu w niedziele i święta                      | wzrost    | 0,2 |              | -3           |              | -1        |
| Przepisy związane z ochroną środowiska (m.in. utylizacja odpadów, recykling) | regres    | 0,2 | +1           |              | +2           |           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>                                                   |           |     | <b>+1,66</b> | <b>-3</b>    | <b>+1,66</b> | <b>-1</b> |
| <b>Międzynarodowa</b>                                                        |           |     |              |              |              |           |
| Procesy integracyjne – swoboda przepływu towarów i usług                     | regres    | 0,2 |              | -1           |              | -1        |
| Napływ kapitału zagranicznego od strony podaży                               | regres    | 0,2 | +4           |              | +1           |           |
| <b>Średnia siła wpływu</b>                                                   |           |     | <b>+4</b>    | <b>-1</b>    | <b>+1</b>    | <b>-1</b> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## 8.2.6. Podsumowanie

Wyniki uzyskane w ramach poszczególnych stanów otoczenia podsektora handlu detalicznego (wykres 5.) i hurtowego (wykres 6.) umożliwiły sporządzenie zbiorczego zestawienia szans i zagrożeń.

### 8.2.6.1. Układ scenariuszowy stanów otoczenia podsektora handlu detalicznego

Ze scenariusza optymistycznego, oznaczonego kolorem niebieskim wynika, że źródłem relatywnie największych szans dla podsektora handlu detalicznego będzie otoczenie międzynarodowe, w tym intensyfikacja procesów integracyjnych, a tym samym rozwój handlu przygranicznego (średnia siła wpływu +2,5). Ale związany z tym napływ kapitału zagranicznego w postaci nowoczesnych placówek handlu detalicznego będzie źródłem realnych zagrożeń dla dominującego na Podlasiu tradycyjnego handlu detalicznego, co przedstawia pesymistyczny scenariusz oznaczony kolorem czerwonym (średnia siła wpływu -2,5). Stąd relatywnie duża rozpiętość pomiędzy scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym pozwala wskazać na burzliwy charakter otoczenia międzynarodowego i w procesach formułowania strategii trzeba poświęcić mu szczególnie dużo uwagi. Z kolei, najmniejszy pozytywny wpływ na podsektor handlu detalicznego będzie wywierać sfera prawno-administracyjna. Oznacza to, że sfera ta w ograniczonym stopniu będzie stanowić źródło szans.

Scenariusz pesymistyczny (kolor czerwony) opisuje te trendy i procesy, które będą miały negatywny wpływ na przedsiębiorstwo. Z opracowanego scenariusza wynika, że

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

najważniejszym źródłem zagrożeń dla przedsiębiorstw podsektora handlu detalicznego będą sfery prawno-administracyjne (siła wpływu  $-2,5$ ) oraz międzynarodowa (siła wpływu  $-2,5$ ). Przedsiębiorstwa podsektora handlu detalicznego będą musiały w swoich strategiach działania uwzględnić fakt, że świadomość praw konsumentów może rosnąć, a także, że zakres ochrony konsumentów i środowiska oraz wynikające z tego restrykcje mogą ulegać rozszerzeniu. Jednocześnie, w ramach otoczenia międzynarodowego należy uwzględnić negatywne konsekwencje napływającego kapitału zagranicznego, stanowiącego bezpośrednią konkurencję.

Trzeci opracowany scenariusz, najbardziej prawdopodobny, zakłada trendy zmian w otoczeniu, których wystąpienie charakteryzuje się największym prawdopodobieństwem (kolor zielony na wykresie). Z opracowanego scenariusza wynika, że najbardziej prawdopodobnym źródłem szans jest otoczenie społeczne (siła wpływu  $+3,5$ ), a w dalszej kolejności ekonomiczne (siła wpływu  $+2,0$ ). Oznacza to, że w podsektorze handlu detalicznego z dużym prawdopodobieństwem wystąpią takie czynniki, jak: wzrost dochodów gospodarstw domowych, wzrost etnocentryzmu konsumentów oraz zaufania do transakcji internetowych. Z kolei najbardziej prawdopodobnym źródłem zagrożeń będzie otoczenie międzynarodowe (siła wpływu  $-4,0$ ), społeczne (siła wpływu  $-2,4$ ) i prawno-administracyjne (siła wpływu  $-2,33$ ). W najbliższym czasie należy oczekiwać dalszego napływu kapitału zagranicznego tworzącego presję konkurencyjną, zmiany preferencji i gustów konsumentów wymagających nieustannego doskonalenia oferty sprzedażowej oraz wzrostu świadomości praw konsumenckich i poziomu społecznej odpowiedzialności konsumenta. Oznacza to, że podmioty podsektora handlu detalicznego będą musiały wykazać się umiejętnością elastycznego dostosowywania oferty produktowej do zmieniających się preferencji klientów, będących pochodną zmian w otoczeniu społecznym i prawno-administracyjnym.

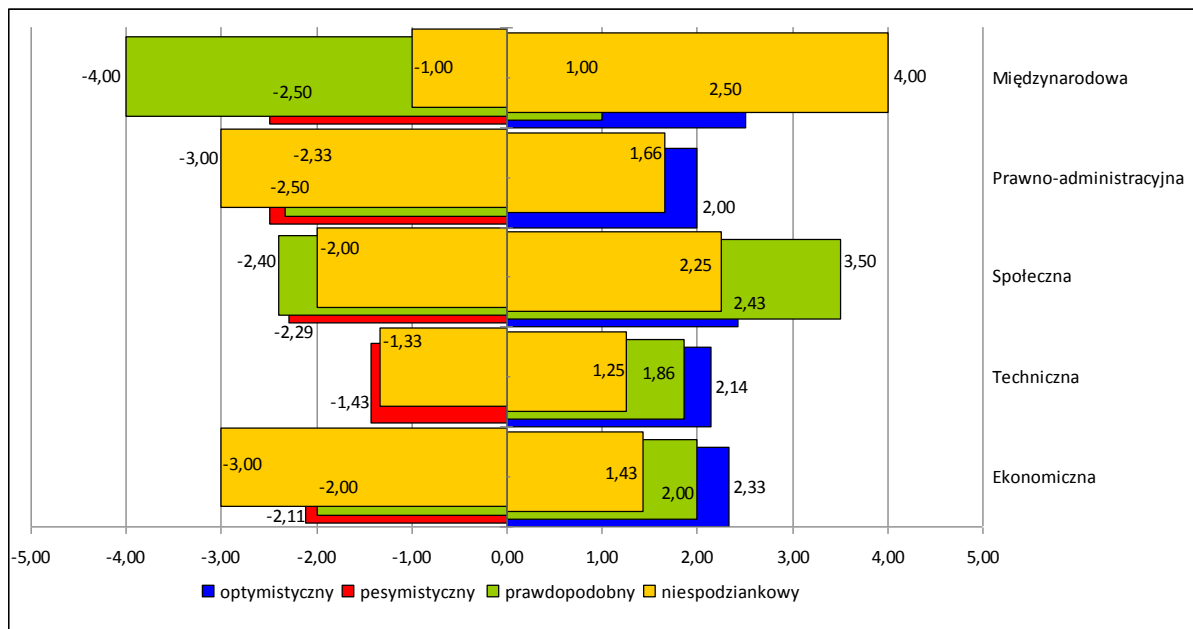
Czwarty rodzaj wśród przygotowanych scenariuszy to scenariusz niespodziankowy (kolor żółty na wykresie). Zawiera on trendy, które niezależnie od potencjalnej siły negatywnego czy pozytywnego wpływu mają najmniejsze prawdopodobieństwo wystąpienia. Analiza scenariuszy niespodziankowych wskazuje, że prawdopodobieństwo wystąpienia takich zagrożeń, jak zwiększenie zakazu handlu w niedziele i święta, spadek zaufania do transakcji internetowych oraz spadek dochodów społeczeństwa, jest relatywnie niewielkie. Ale jednocześnie prawdopodobieństwo wystąpienia szans w postaci ograniczonego napływu kapitału zagranicznego, spadku presji ze strony konsumentów na społecznie odpowiedzialne postępowanie firm, a także wzrostu siły kapitałowej regionalnych podmiotów jest również stosunkowo niewielkie.

Podsumowując, relatywnie duża rozpiętość pomiędzy scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym, a także w samym scenariuszu najbardziej prawdopodobnym pozwala wskazać na burzliwy charakter otoczenia międzynarodowego i w procesach formułowania strategii trzeba poświęcić mu szczególnie dużo uwagi.

Sfery społeczna i ekonomiczna również charakteryzują się relatywnie dużymi rozpiętościami w scenariuszach optymistycznych i pesymistycznych, co wskazuje na ich burzliwy charakter. Jednocześnie cechują się dużymi odchyleniami pomiędzy najbardziej prawdopodobnym scenariuszem dodatnim a ujemnym, wskazując tym samym na niejednorodność i słabe ustrukturalizowanie tych fragmentów otoczenia.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**Wykres 5. Otoczenie – źródła szans i zagrożeń w podsektorze handlu detalicznego**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W sferze prawno-administracyjnej będą dominowały zagrożenia nad szansami. Przedsiębiorstwa podsektora handlu detalicznego będą musiały w swoich strategiach działania uwzględnić fakt, że świadomość praw konsumentów będzie rosła, a także że zakres ochrony konsumentów i środowiska i wynikające z tego restrykcje będą ulegały rozszerzeniu.

Zmiany w otoczeniu technologicznym podsektora handlu detalicznego będą źródłem przede wszystkim szans. Rozpiętość pomiędzy scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym wskazuje na dominację szans nad zagrożeniami. Jednocześnie nie odnotowano ujemnego wpływu czynników technologicznych w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym.

#### **8.2.6.2. Układ scenariuszowy stanów otoczenia podsektora handlu hurtowego**

Źródłem stosunkowo największych szans dla podsektora handlu hurtowego będzie otoczenie technologiczne i ekonomiczne. Relatywna przewaga szans nad zagrożeniami w otoczeniu technologicznym oznacza, że w strategii przedsiębiorstw tego podsektora powinno uwzględnić się przedsięwzięcia ukierunkowane na zwiększenie wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych umożliwiających optymalizację sfery zaopatrzenia i dystrybucji. Jednocześnie należy skupić uwagę na wdrażaniu nowoczesnych technologii płatności oraz przechowywania produktów. Pozytywne oddziaływanie otoczenia technologicznego potwierdza również brak w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym jego ujemnego wpływu.

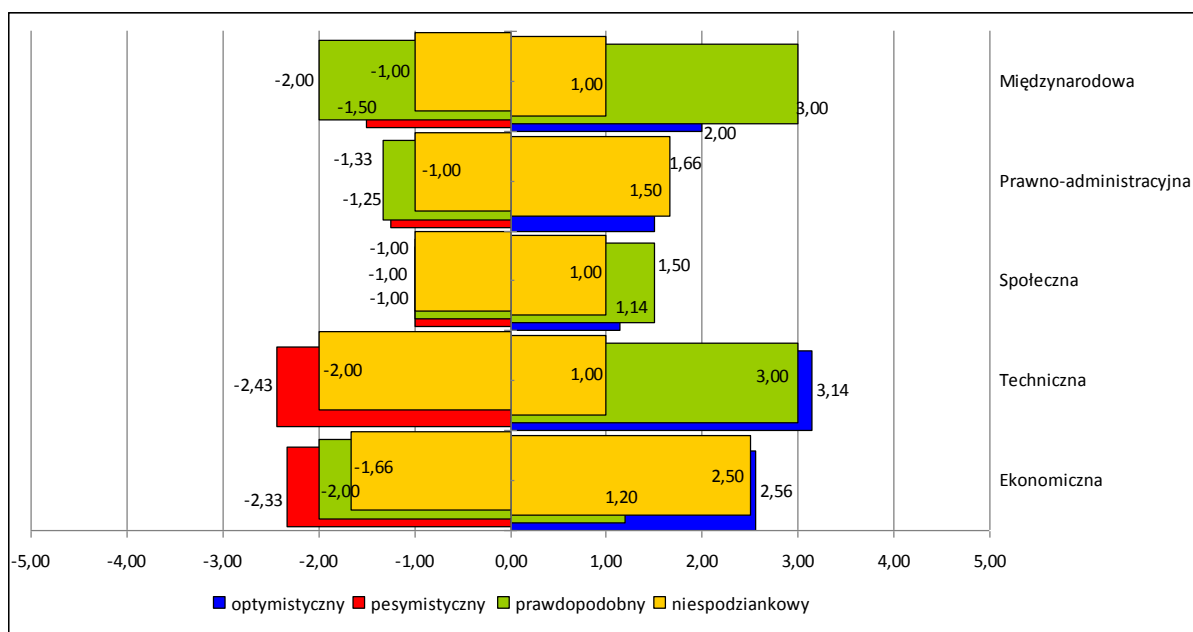
W ramach otoczenia ekonomicznego strategia działania przedsiębiorstw podsektora handlu hurtowego powinna uwzględniać szanse wynikające ze spadku kursu walut, stabilnej stopy procentowej, poprawy dostępności do terenów inwestycyjnych oraz wzrostu siły

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

kapitałowej regionalnych podmiotów. Jednak podmioty tego podsektora muszą się liczyć z tym, że sfera ekonomiczna jest relatywnie burzliwa, a prawdopodobieństwo wystąpienia szans jest mniejsze niż zagrożeń.

Niewielkie rozpiętości w ramach otoczenia społecznego i prawno-administracyjnego pomiędzy scenariuszem optymistycznym a pesymistycznym oznaczają relatywnie niewielkie uzależnienie podmiotów podsektora handlu hurtowego od tych elementów otoczenia.

**Wykres 6. Otoczenie – źródła szans i zagrożeń w podsektorze handlu hurtowego**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Otoczenie międzynarodowe charakteryzuje się umiarkowanym poziomem rozpiętości pomiędzy optymistycznym a pesymistycznym scenariuszem. Jednocześnie prawdopodobieństwo wystąpienia szans w jego ramach jest względnie większe niż zagrożeń, co oznacza, że korzyści wynikające z intensyfikacji wymiany towarowej ze Wschodem mogą okazać się relatywnie większe niż zagrożenie będące pochodną napływającego konkurencyjnego kapitału zagranicznego.

Analiza scenariusza niespodziankowego wskazuje, że prawdopodobieństwo wystąpienia takich zagrożeń, jak pogorszenie stanu infrastruktury drogowej, spadek dochodów gospodarstw domowych oraz spadek bezrobocia, a tym samym problemy z dostępem do taniej siły roboczej, jest relatywnie niewielkie. Ale jednocześnie prawdopodobieństwo wystąpienia szans w postaci spadku kosztów energii i paliw, istotnych ułatwień w dostępie do terenów inwestycyjnych, spadku stopy procentowej, a tym samym spadku kosztów kredytu kupieckiego jest również stosunkowo niewielkie.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

### 8.3. Strategia rozwoju sektora wynikająca z analizy SWOT

#### 8.3.1. Strategie działania sektora

Uzyskane w trakcie opracowywania analizy SWOT listy mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń sektora są podstawą do sformułowania strategii działania podmiotów sektora handlu. Generalnie wyróżnia się cztery różne sytuacje, gdy:

- wewnątrz sektora przeważają mocne strony, a w otoczeniu szanse,
- wewnątrz sektora przeważają słabe strony, zaś w otoczeniu szanse,
- wewnątrz sektora przeważają silne strony, zaś w otoczeniu zagrożenia,
- wewnątrz sektora przeważają słabe strony, zaś w otoczeniu zagrożenia.

W zależności od panującej sytuacji w sektorze można wyróżnić cztery modelowe sytuacje strategiczne organizacji:

1. Strategia maxi-maxi:
  - wewnątrz organizacji przeważają mocne strony, a w otoczeniu szanse,
  - odpowiada temu strategia maxi-maxi – silna ekspansja i zdywersyfikowany rozwój;
2. Strategia mini-maxi:
  - wewnątrz organizacji przeważają słabe strony, zaś w otoczeniu szanse (korzystny układ warunków zewnętrznych).
  - odpowiada temu strategia mini-maxi – wykorzystywanie szans przy jednoczesnym zmniejszaniu lub poprawianiu niedociągnięć wewnętrznych;
3. Strategia maxi-mini:
  - wewnątrz organizacji przeważają silne strony, zaś w otoczeniu zagrożenia.
  - odpowiada temu strategia maxi-mini – przewyższanie zagrożeń poprzez odpowiednie i maksymalne wykorzystywanie dużego potencjału wewnętrznego;
4. Strategia mini-mini:
  - wewnątrz organizacji przeważają słabe strony, zaś w otoczeniu zagrożenia.
  - odpowiada temu strategia mini-mini – organizacja jest pozbawiona szans rozwojowych, działa w nieprzychylnym otoczeniu, a jej potencjał zmian jest niewielki, strategia mini-mini w wersji pesymistycznej sprowadza się do likwidacji, w optymistycznej – do prób przetrwania lub połączenia z inną organizacją.

#### 8.3.2. Strategia działania podsektora handlu detalicznego

#### Rysunek 2. Macierz wariantów strategicznych wynikających z analizy SWOT

|                            | Lista mocnych stron sektora | Lista słabych stron sektora |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Lista szans z otoczenia    | <b>Strategia maxi-maxi</b>  | <b>Strategia mini-maxi</b>  |
| Lista zagrożeń z otoczenia | <b>Strategia maxi-mini</b>  | <b>Strategia mini-mini</b>  |

Źródło: opracowanie własne.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

Uwzględniając listę i istotność poszczególnych mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń w handlu detalicznym, zasadną strategią działania wydaje się być strategia mini-maxi. Zidentyfikowane w podsektorze handlu detalicznego słabe strony jego podmiotów są relatywnie większe od mocnych stron, a szanse przeważają nad zagrożeniami.

### 8.3.3. Strategia działania podsektora handlu hurtowego

**Rysunek 3. Macierz wariantów strategicznych wynikających z analizy SWOT**

|                            | Lista mocnych stron sektora | Lista słabych stron sektora |
|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Lista szans z otoczenia    | <b>Strategia maxi-maxi</b>  | <b>Strategia mini-maxi</b>  |
| Lista zagrożeń z otoczenia | <b>Strategia maxi-mini</b>  | <b>Strategia mini-mini</b>  |

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając listę i istotność poszczególnych atutów i słabości oraz szans i zagrożeń w podsektorze podlaskiego handlu hurtowego, zasadną strategią działania wydaje się być strategia mini-maxi. Zidentyfikowane w handlu hurtowym słabe strony są relatywnie bardziej istotne od jego mocnych stron, a szanse przeważają nad zagrożeniami.

## 8.4. Prognozy rozwoju sektora – wnioski

### 8.4.1. Perspektywa średniookresowa (do 5 lat) dla podsektora handlu detalicznego

Uwzględniając specyfikę podsektora handlu detalicznego oraz wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania jego rozwoju, nie można traktować obecnie tego podsektora jako czynnika pozytywnie i istotnie przyspieszającego poziom rozwoju województwa podlaskiego. Ponadto, podsektor ten w perspektywie średniookresowej (do 5 lat) nie będzie pełnił funkcji kluczowego obszaru wzrostu regionu, co wynika głównie z lokalnego charakteru sprzedaży detalicznej.

Realne szanse wzrostu siły nabywczej konsumentów oraz rozwoju handlu przygranicznego, wzrostu dostępności zewnętrznych źródeł finansowania w połączeniu z relatywnie niewielkim nasyceniem powierzchnią sprzedażową w województwie podlaskim dają realne możliwości umocnienia pozycji konkurencyjnej podmiotów handlu detalicznego w perspektywie średniookresowej. Jednak warunkiem wykorzystania zidentyfikowanych szans jest przeformułowanie dotychczasowej strategii działania. Placówki handlu detalicznego powinny zintensyfikować procesy konsolidacyjne zarówno pionowe, jak i poziome. Uzyskana w ten sposób siła konkurencyjna umożliwi im pokonanie zidentyfikowanych słabości, poprzez rozwijanie kompetencji w zakresie zarządzania półką sklepową, systemów zarządzania optymalizujących sferę zaopatrzenia, programów marketingowych i jakości obsługi. Uzyskana siła kapitałowa będzie dawać realne szanse na tworzenie przewag kosztowych oraz wyróżnienia, a tym samym na sprostanie agresywnej konkurencji cenowej.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**8.4.2. Perspektywa długookresowa (powyżej 5 lat) dla podsektora handlu detalicznego**

Prognozy rozwoju podsektora handlu detalicznego w długim okresie nie są optymistyczne i podsektor ten nie będzie w stanie pełnić funkcji kluczowego obszaru wzrostu regionu. Oznacza to, że podsektor będzie stabilnie rozwijał się w granicach wyznaczonych przez rozmiary lokalnego popytu, utrzymując zatrudnienie na poziomie umożliwiającym obsługę lokalnej społeczności, a tym samym bez większych możliwości na generowanie dodatkowego zapotrzebowania na siłę roboczą. Jednak, zróżnicowany charakter podmiotów podsektora handlu detalicznego sprawia, że stabilny rozwój będzie dotyczył przede wszystkim nowoczesnych form handlu detalicznego. Natomiast tradycyjny handel detaliczny wymaga reorganizacji i podjęcia działań korygujących dotychczasowe strategie działania. Przede wszystkim szansę rozwoju mają placówki, które podejmą próbę specjalizacji wyróżniającej je na tle konkurencji. Ponadto w rywalizacji z hipermarketami czy supermarketami małe sklepy muszą optymalnie wykorzystywać dotychczasowe przyzwyczajenia polskich konsumentów oraz zupełnie inaczej niż dotąd kształtować strukturę asortymentową. Polacy deklarują chęć dokonywania szybkich i wygodnych zakupów, natomiast w koszyku zakupowym konsumenta ciągle znajdują się produkty świeże (warzywa, owoce, pieczywo, mięso, wędliny). Właśnie tym preferencjom powinny odpowiadać małe sklepy detaliczne oraz rezygnować z produktów kupowanych raz w tygodniu (domena hipermarketów). Stąd, sformułowane dalej rekomendacje będą wskazywały kierunki działań wspierające przede wszystkim tradycyjny handel detaliczny.

**8.4.3. Perspektywa średniookresowa (do 5 lat) dla podsektora handlu hurtowego**

Uwzględniając specyfikę podsektora handlu hurtowego oraz wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania jego rozwoju, nie można traktować obecnie, ani w perspektywie średniookresowej (do 5 lat) tego podsektora jako czynnika pozytywnie i istotnie przyspieszającego poziom rozwoju województwa podlaskiego.

W podsektorze handlu hurtowego zagrożenia wynikające z dynamicznie zmieniającego się otoczenia technologicznego powodują, że zidentyfikowany zakres i skala słabych stron podsektora, w tym lokalny zasięg działania, relatywnie duże rozdrobnienie istotnie ograniczają możliwości rozwoju hurtowni z województwa podlaskiego. Jednocześnie peryferyjne położenie województwa, w połączeniu z niską dostępnością transportową zniechęca potencjalnych inwestorów do tworzenia na jego terenie centrów zaopatrzeniowo-logistycznych. Szansą może okazać się wzrost realnych dochodów konsumentów oraz realizacja inwestycji poprawiających dostępność komunikacyjną województwa podlaskiego. Ponadto, rozpoczęte procesy integracji poziomej, jak i pionowej w podsektorze handlu hurtowego są w stanie zwiększyć pozycję konkurencyjną podlaskich hurtowni. Jednak w perspektywie średniookresowej słabe strony podmiotów podsektora handlu hurtowego będą relatywnie bardziej istotne od mocnych stron, a szanse będą przeważać nad zagrożeniami. Stąd, podmioty podsektora handlu hurtowego, chcąc sprostać narastającej konkurencji oraz dynamicznym zmianom w otoczeniu, powinny przeddefiniować swoją strategię działania i poszukiwać możliwości zwiększenia skali działania.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

#### **8.4.4. Perspektywa długookresowa (powyżej 5 lat) dla podsektora handlu hurtowego**

Warunkiem pokonania zidentyfikowanych słabości, a tym samym w perspektywie długookresowej (powyżej 5 lat) uczynienia podsektora handlu hurtowego kluczowym obszarem wzrostu województwa podlaskiego, jest predefiniowanie dotychczasowych strategii działania. Warunkiem wyjścia podlaskich hurtowni na rynek krajowy i zagraniczny jest profesjonalizacja sposobów prowadzenia działalności. Należy podejmować działania umożliwiające poprawę wiarygodności w opinii potencjalnych dostawców i nabywców, poprzez między innymi interaktywne sposoby komunikacji z kooperantami i stosowanie nowoczesnych technologii zarządzania łańcuchem dostaw. Jednocześnie należy intensyfikować procesy integracji poziomej i pionowej. Ponadto, szansą na rozwój podsektora handlu hurtowego jest intensyfikacja procesów integracyjnych, w tym zwiększanie zakresu wymiany towarowej ze Wschodem. Rozwój handlu ze Wschodem daje szansę na powstawanie w regionie centrów logistyczno-zaopatrzeniowych, realizujących nie tylko funkcje handlowe, ale również produkcyjne i usługowe, a tym samym zgłaszających zapotrzebowanie na dodatkową siłę roboczą. Stąd można przyjąć, że w dłuższej perspektywie podsektor handlu hurtowego ma określone możliwości rozwojowe, jednakże aby to było możliwe, wymagana będzie realizacja rekomendacji przedstawionych w dalszej części raportu.

#### **8.5. Rekomendacje**

Zakres sformułowanych rekomendacji ściśle wynika z celów założonych w niniejszym projekcie. W ramach prowadzonej analizy przyjęto następujący zakres celów:

1. Określenie stanu rozwoju sektora handlu w województwie podlaskim, w tym wskazanie na jego słabe i mocne strony na tle rozwoju sektora w kraju i na świecie.
2. Ustalenie głównych determinant oraz barier rozwojowych sektora handlu.
3. Przedstawienie prognoz przyszłości sektora w województwie podlaskim z uwzględnieniem jego zagrożeń i szans rozwojowych.
4. Przedstawienie warunków pomyślnego rozwoju danego obszaru w województwie podlaskim.
5. Dostarczenie obiektywnych i wyczerpujących informacji, niezbędnych przedsiębiorstwom w procesie planowania strategicznego i określenia ich pozycji konkurencyjnej.
6. Poprzez identyfikację barier rozwojowych wskazanie podmiotom sfery regulacji (w tym instytucjom rynku pracy, władzom lokalnym i regionalnym) kierunków działań zmierzających do ich ograniczenia.
7. Dostarczenie informacji w zakresie istniejących form, możliwości wsparcia obszaru ze środków krajowych i unijnych.



**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**8.5.1. Rekomendacje dla podsektora handlu detalicznego**

**8.5.1.1. Rekomendacje dla przedsiębiorstw**

**Rekomendacja 1.**

Nawiązywanie współpracy pomiędzy placówkami handlu detalicznego.

**Rekomendacja 2.**

Podjęcie prób nawiązania współpracy pomiędzy placówkami handlu detalicznego a handlu hurtowego.

**Rekomendacja 3.**

Stworzenie grupy lobbingowej działającej na rzecz handlu detalicznego.

**Rekomendacja 4.**

Rozwój własnych marek produktów przez grupy sklepów detalicznych.

**Rekomendacja 5.**

Unowocześnianie form komunikacji z klientami – budowa witryn internetowych.

**Rekomendacja 6.**

Podjęcie współpracy z instytucjami oświatowymi, co będzie sprzyjało lepszemu wykwalifikowaniu pracowników dla podsektora.

**Rekomendacja 7.**

Inwestowanie w kapitał ludzki tak, aby sprzedawcy mogli stać się doradcami klienta wyczułymi na jego potrzeby.

**Rekomendacja 8.**

Podjęcie działań mających na celu wypracowanie modelu biznesowego wychodzącego poza tradycyjne, proste transakcje zakupowe i obejmujące dodatkowe usługi skierowane do indywidualnych klientów.

**Rekomendacja 9.**

Wykreowanie marki sklepu opartej na przyjaznej atmosferze towarzyszącej robieniu zakupów.

**8.5.1.2. Rekomendacje dla władz regionalnych**

**Rekomendacja 1.**

Realizacja działań umożliwiających unijne dofinansowanie placówek handlu detalicznego.

**Rekomendacja 2.**

Poprawa zewnętrznego wizerunku województwa podlaskiego jako miejsca inwestycji.

**Rekomendacja 3.**

Poprawa wizerunku województwa podlaskiego jako miejsca wypoczynku – napływ turystów generujących dodatkowy popyt.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**Rekomendacja 4.**

Poprawa dostępności komunikacyjnej województwa podlaskiego.

**Rekomendacja 5.**

Realizacja działań lobbujących na rzecz zwiększenia strefy handlu przygranicznego.

**Rekomendacja 6.**

Realizacja działań lobbujących na rzecz wprowadzenia ruchu bezwizowego z Białorusią, Rosją i Ukrainą.

**8.5.1.3. Rekomendacje dla instytucji**

**Rekomendacja 1.**

Działania zmierzające do poprawy wizerunku handlowca-sprzedawcy.

**Rekomendacja 2.**

Opracowanie oferty systemu szkoleń podnoszących kwalifikacje osób zatrudnionych w podsektorze handlu detalicznego.

**Rekomendacja 3.**

Realizacja szkoleń menedżerskich dla właścicieli małych sklepów detalicznych.

**8.5.2. Rekomendacje dla podsektora handlu hurtowego**

**8.5.2.1. Rekomendacje dla przedsiębiorstw**

**Rekomendacja 1.**

Nawiązywanie współpracy pomiędzy placówkami handlu hurtowego.

**Rekomendacja 2.**

Podejmowanie prób nawiązania współpracy pomiędzy placówkami handlu hurtowego a handlu detalicznego.

**Rekomendacja 3.**

Budowanie trwałych relacji z placówkami handlu detalicznego poprzez partnerstwo i dzielenie się wiedzą z zakresu merchandisingu.

**Rekomendacja 4.**

Stworzenie grupy lobbującej działającej na rzecz handlu hurtowego.

**Rekomendacja 5.**

Rozwój własnych marek produktów przez grupy hurtowni.

**Rekomendacja 6.**

Internacjonalizacja działalności placówek handlu hurtowego.

**Rekomendacja 7.**

Unowocześnianie form komunikacji z klientami – budowa witryn internetowych.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**Rekomendacja 8.**

Podjęcie współpracy z instytucjami oświatowymi, co będzie sprzyjało lepszemu wykwalifikowaniu pracowników dla podsektora.

**Rekomendacja 9.**

Podjęcie działań mających na celu wypracowanie modelu biznesowego wychodzącego poza tradycyjne, proste transakcje zakupowe i obejmujące dodatkowe usługi skierowane do odbiorców.

**Rekomendacja 10.**

Budowa własnych sieci franchisingowych z placówkami handlu detalicznego.

**Rekomendacja 11.**

Wdrażanie nowoczesnych systemów informatycznych umożliwiających optymalizację sfery logistyki.

**Rekomendacja 12.**

Inwestowanie w kapitał ludzki tak, aby przedstawiciele handlowi mogli stać się doradcami klienta wyczulonymi na jego potrzeby.

**8.5.2.2. Rekomendacje dla władz regionalnych**

**Rekomendacja 1.**

Realizacja działań umożliwiających unijne dofinansowanie placówek handlu hurtowego.

**Rekomendacja 2.**

Poprawa zewnętrznego wizerunku województwa podlaskiego jako miejsca inwestycji.

**Rekomendacja 3.**

Poprawa wizerunku województwa podlaskiego jako miejsca wypoczynku – napływ turystów generujących dodatkowy popyt.

**Rekomendacja 4.**

Poprawa dostępności komunikacyjnej województwa podlaskiego.

**Rekomendacja 5.**

Realizacja działań lobbujących na rzecz zwiększenia strefy handlu przygranicznego.

**Rekomendacja 6.**

Realizacja działań lobbujących na rzecz wprowadzenia ruchu bezwizowego z Białorusią, Rosją i Ukrainą.

**Rekomendacja 7.**

Realizacja działań lobbujących na rzecz zwiększenia zakresu swobody przepływu towarów z Białorusią, Rosją i Ukrainą.

**Rekomendacja 8.**

Aktualizacja planów zagospodarowania przestrzennego.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

**Rekomendacja 9.**

Podjęcie działań zmierzających do uproszczenia procedur ubiegania się o pozwolenia na realizację inwestycji budowlanych.

**8.5.2.3. Rekomendacje dla instytucji**

**Rekomendacja 1.**

Działania zmierzające do poprawy wizerunku handlowca-sprzedawcy.

**Rekomendacja 2.**

Opracowanie oferty systemu szkoleń podnoszących kwalifikacje osób zatrudnionych w podsektorze handlu hurtowego.

**Rekomendacja 3.**

Realizacja szkoleń menedżerskich dla właścicieli tradycyjnych placówek handlu hurtowego.

**Rekomendacja 4.**

Realizacja szkoleń z zakresu zarządzania łańcuchem dostaw, w tym z zakresu systemów informatycznych optymalizujących sferę zaopatrzenia, magazynowania i dystrybucji.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

## Słownik pojęć

**Etnocentryzm** – postawa konsumentów wyrażająca się świadomym preferowaniem produktów krajowych nad importowanymi.

**Handel** – działalność gospodarcza ściśle związana z procesem wymiany, polegająca na zawodowym pośredniczeniu w procesach wymiany towarowo-pieniężnej, czyli na zakupie towarów w celu ich dalszej odsprzedaży.

**Handel detaliczny** – polega na zawodowym pośredniczeniu w wymianie towarowo-pieniężnej i zaspokajaniu potrzeb klientów indywidualnych poprzez sprzedaż towarów i usług.

**Handel hurtowy** – sprowadza się do tworzenia oferty asortymentowo-usługowej dla nabywców instytucjonalnych, czyli dokonywania zakupu u producentów lub importerów stosunkowo dużych partii towarów i następnie ich przekształcania w asortyment handlowy w celu sprzedaży różnym grupom odbiorców, np. detalistom, producentom czy firmom usługowym na potrzeby zaopatrzenia.

**Koszty pracy** – stanowią, po kosztach materiałów i energii, najważniejszą pozycję spośród kosztów rodzajowych przedsiębiorstw produkcyjnych (w przedsiębiorstwach usługowych mają zwykle najwyższy udział), wpływając znacząco na konkurencyjność firmy. Koszty pracy to wydatki, które ponosi organizacja na zatrudnienie i rozwój personelu. Zatem w określeniu kosztów pracy zawierają się również wydatki wykraczające poza ściśle określone nakłady, w formie środków rzeczowych i usług, na pracę żywą. Uwzględniając różnorodne potrzeby pracownicze, koszty pracy obejmują wydatki na:

- płace i jej opodatkowanie,
- nagrody i odszkodowania,
- składkę ubezpieczeniową,
- podróże służbowe,
- dojazdy do pracy.

**Sila nabywcza** – to skłonność konsumentów do zakupu dóbr i usług, opierająca się o posiadane przez nich zasoby pieniężne i skłonności do zakupu na kredyt.

**Substytut** – to inaczej produkt/usługa substytucyjna (*substitute products*), czyli produkt/usługa, który jest nabywany zamiast innych produktów/usług z uwagi na ich zdolność do zaspokajania danych potrzeb, często przy korzystniejszych cenach. Zastępowalność bezpośrednia jest możliwa, gdy produkt/usługa zastępujący ma większość cech produktu/usługi zastępowanej (np. różne gatunki chleba). Zastępowalność pośrednia występuje wtedy, kiedy produkt/usługa zastępująca ma tylko niektóre cechy produktu/usługi zastępowanej (np. masło i smalec). Rozwój asortymentu rozszerza związki substytucyjne między produkty/usługi, ponieważ w praktyce wszystkie produkty/usługi są w jakimś stopniu substytutami.

**WHO** (*World Health Organization*) – Światowa Organizacja Zdrowia.

ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO  
– SEKTOR HANDLU

**Wydatki na towary i usługi konsumpcyjne** – przeznaczone są na zaspokojenie potrzeb gospodarstwa domowego. Obejmują one produkty zakupione za gotówkę, również przy użyciu karty płatniczej lub kredytowej, na kredyt, otrzymane bezpłatnie oraz spożycie naturalne (towary i usługi konsumpcyjne pobrane na potrzeby gospodarstwa domowego z działalności rolniczej bądź działalności gospodarczej na własny rachunek). Towary konsumpcyjne obejmują dobra nietrwałego użytkowania (np. żywność, napoje, lekarstwa), półtrwałego użytkowania (np. odzież, książki, zabawki) i trwałego użytkowania (np. samochody, pralki, meble, telewizory).

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

## **Bibliografia**

1. Anam R., *Handel detaliczny a nowe technologie*, tryb dostępu: <http://www.egospodarka.pl/30331,Handel-detaliczny-a-nowe-technologie,2,39,1.html>, za [www.visaeurope.com](http://www.visaeurope.com).
2. Antonowicz P. (2010), *Procesy upadłościowe przedsiębiorstw w Polsce*, raport z badań, Warszawa.
3. Borusiak B. (2009), *Merchandising*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
4. CBOS (2010), *Polacy o swoich długach i oszczędnościach*, Warszawa.
5. Corstjens J., Corstjens M. (2002), *Store Wars*, John Wiley&Sons, West Sussex.
6. Czapiński J., Panek T. (2009), *Diagnoza Społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, Warszawa.
7. DKS (2010), *Sytuacja społeczno-gospodarcza Polski i regionów w 2009 r. na tle lat poprzednich*, Wydział Analiz Społeczno-Gospodarczych, Warszawa.
8. Domański T. (2001), *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
9. Dyrda M. (2010), *Etnocentryzm konsumencki w Polsce – aspekty marketingowe*, „Marketing i Rynek”, nr 4.
10. ECC-Net: *czego dotyczą skargi konsumentów?*, tryb dostępu: <http://www.egospodarka.pl/43724,ECC-Net-czego-dotyczy-skargikonsumентов,1,39,1.html>.
11. *Europejskie zwyczaje płatnicze*, (2007), Wydawnictwo KG EOS Holding GmbH & Co, Hamburg.
12. GfK Poland (2009), *Rynek powierzchni handlowej w Polsce: Z tarczą, czy na tarczy?*, Raport Jones Lang LaSalle.
13. Grupp H., Linstone H.A. (1999), *National Technology Foresight Activities Around The Globe. Resurrection and New Paradigms*, „Technological Forecasting and Social Change”, Volume 60, Special Issue.
14. Grzesiuk A. (2010), *Handel detaliczny jako pracodawca we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
15. GUS (2009), *Wskaźniki cen towarów i usług konsumpcyjnych*, Warszawa.
16. GUS (2009), *Zatrudnienie i wynagrodzenia w gospodarce narodowej*, Warszawa.
17. GUS (2010), *Handel wewnętrzny 2009*, Warszawa.
18. GUS (2010), *Informacja o sytuacji społeczno-gospodarczej województw*, nr 4/2010.
19. GUS (2010), *Koniunktura konsumencka*, Warszawa.
20. Habryn-Motawska E. (2010), *Niezgodność towaru konsumpcyjnego z umową sprzedaży konsumenckiej*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
21. *Handel a ruch graniczny z Ukrainą i Białorusią IV kw. 2009*, tryb dostępu: <http://www.egospodarka.pl/50193,Handel-a-ruch-graniczny-z-Ukraina-i-Bialorusia-IV-kw-2009,4,39,1.html>.
22. [http://biotechnologia.pl/info/kosmetologia/34\\_artykuly-opracowania/4384\\_surowce\\_stosowane\\_w\\_produkciach\\_typu\\_wellness.html](http://biotechnologia.pl/info/kosmetologia/34_artykuly-opracowania/4384_surowce_stosowane_w_produkciach_typu_wellness.html).
23. <http://centrum-dystrybucji.com/branza-wellness/analiza-rynku>.
24. <http://centrumpr.pl/artykul/senior-w-centrum-uwagi,14862.html>.
25. <http://media2.pl/badania/61998-gfk-polonia:-ile-warta-jest-lojalnosc-klienta.html>.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

26. [http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/410442,w\\_2035\\_r\\_w\\_polsce\\_bedzie\\_o\\_4 mln\\_mniej\\_pracownikow\\_a\\_o\\_3\\_mln\\_wiecej\\_emerytow.html](http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/410442,w_2035_r_w_polsce_bedzie_o_4 mln_mniej_pracownikow_a_o_3_mln_wiecej_emerytow.html).
27. <http://prawa-konsumenta.wieszjak.pl/prawa-konsumenta/96179,Seniorzy--jako-znaczaca-grupa-konsumentow.html>.
28. <http://retailing.pb.pl/2023692,81727,wieksza-sprzedaz-kosztem-zyskow?ref=col2>.
29. <http://wiadomoscihandlowe.pl/content/view/12140/9>.
30. <http://www.atkearney.pl/content/aboutus/currnews.php?id=50082>.
31. [http://www.eko.org.pl/index\\_news.php?dzial=2&kat=15&art=714&limit=60](http://www.eko.org.pl/index_news.php?dzial=2&kat=15&art=714&limit=60).
32. <http://www.finance.senior.pl/98,0,Emeryt-8211-wazny-konsument,3751.html>.
33. <http://www.firma.egospodarka.pl/40105,Rosnie-rynek-health-wellness,1,11,1.html>.
34. <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1029>.
35. [http://www.retailnet.pl/Wiadomosci/2009/lipiec/Raport\\_Rynek\\_Handlu\\_Detalicznego\\_w\\_Polsce/Ma%C5%82e\\_sklepy\\_znikaja\\_z\\_ryнку.aspx](http://www.retailnet.pl/Wiadomosci/2009/lipiec/Raport_Rynek_Handlu_Detalicznego_w_Polsce/Ma%C5%82e_sklepy_znikaja_z_ryнку.aspx).
36. [http://www.retailnet.pl/Wiadomosci/2010/lipiec/8/4\\_tysiace\\_sklepow\\_do\\_zamknienia.aspx](http://www.retailnet.pl/Wiadomosci/2010/lipiec/8/4_tysiace_sklepow_do_zamknienia.aspx).
37. <http://www.un.org.pl/aktualnosci.php?news=445>.
38. IBnGR (2009), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2008*, Warszawa.
39. IBnGR (2010), *Stan i prognoza koniunktury gospodarczej*, Warszawa.
40. *Inwestycje zagraniczne w transformacji polskiej gospodarki – przykład handlu i usług*, Warszawa, 21.10.2009, tryb dostępu: <http://wszystkoohandlu.pl/article,2729,Handel-ko%C5%82em-zamachowym-gospodarki.html>.
41. Iwanicz-Drozdowska M. (red.) (2009), *Produkty finansowe i edukacja finansowa w Polsce na tle wybranych krajów wysoko rozwiniętych. Raport z badań numer 04/S/0010/08*, SGH, Warszawa.
42. Kaczmarczyk P. (red.) (2008), *Współczesne migracje zagraniczne Polaków. Aspekty lokalne i regionalne*, Wydawnictwo Ośrodek Badań nad Migracjami UW, Warszawa.
43. Kieźel E. (red.) (2007), *Ochrona interesów konsumentów w Polsce w aspekcie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
44. Kłosiewicz-Górecka U. (red.) (2009), *Handel wewnętrzny w Polsce 1989-2009*, Wydawnictwo IBRKK, Warszawa.
45. Kosicka-Gębska M. (2009), *Handel detaliczny żywnością w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
46. *Koszty pracy w Polsce*, tryb dostępu: <http://kariera.com.pl/Twoja-Kariera/Co-slychac-w-branzy/2010-02/Koszty-pracy-w-Polsce>.
47. Kubacka D., *Zastosowanie technologii w działalności detalicznych firm handlowych*, tryb dostępu: [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=131378](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=131378).
48. Kuciński J. (2006), *Organizacja i prowadzenie projektów foresight w świetle doświadczeń międzynarodowych*, PAN, Warszawa.
49. Kudzia P., Pawelczyk G. (2002), *Apetyt na polskie*, „Wprost”, 2 czerwca.
50. Lubańska A. (2007), *Znaczenie sklepów dyskontowych na rynku artykułów żywnościowych w Polsce i w wybranych krajach Europy Zachodniej*, Roczniki Naukowe, tom VIII, zeszyt 3.
51. Matysik-Pejas R. (2009), *Globalizacja konsumpcji a postawy etnocentryczne konsumentów*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, tom XI, zeszyt 5, tryb dostępu: [http://www.seria.home.pl/2009\\_zeszyt5/35\\_matysik.pdf](http://www.seria.home.pl/2009_zeszyt5/35_matysik.pdf).
52. Mikołajczyk J. (red.) (2006), *Handel: znaczenie we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlu i Usług w Poznaniu, Poznań.
53. Misiąg F. (2009), *Handel w transformowanej gospodarce*, „Handel Wewnętrzny”, nr 4-5.



**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

54. NBP (2010), *Raport o inflacji luty 2010 r.*, Rada Polityki Pieniężnej, Warszawa.
55. Ostrowska A. (2002), *Oczekiwania i realizacja wyrażanych potrzeb zdrowotnych pacjentów*, Uniwersyteckie Wydawnictwo Medyczne, Kraków.
56. Oszczyk P. (2009), *Style życia ludzi starych, czyli co robić z czasem wolnym na emeryturze*, [w:] Muszyński W. (red.), *Małe tęsknoty. Style życia w czasie wolnym we współczesnym społeczeństwie*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń.
57. Otto J., Olczak A. (2007), *Marketing w handlu i usługach*, Wydawnictwo Politechnika Łódźka, Łódź.
58. Pokorska B., Maleszy E. (2002), *Koncentracja i integracja w handlu wewnętrznym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
59. *Polacy biedakami Europy*, tryb dostępu:  
<http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artikul/polacy;biedakami;europy,134,0,547974.html>.
60. *Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w 2009 roku*, tryb dostępu: <http://www.tf.pl/Coface2009.pdf>.
61. *Raport e-Handel Polska 2009, Badanie polskich sklepów internetowych i konsumentów*, Warszawa.
62. *Raport Komisji Europejskiej i Eurostat – „Consumers in Europe 2009”*, tryb dostępu:  
[www.konsument.gov.pl](http://www.konsument.gov.pl).
63. Ros G. (red.) (2009), *Marketing w handlu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
64. Rytelewska G., Kłopocka A. (2010), *Wpływ czynników demograficznych na poziom i strukturę oszczędności gospodarstw domowych w Polsce*, „Bank i Kredyt”, 41 (1).
65. *Sektor handlu w rozwoju regionów: sukcesy i dylematy*, (2006), Wydawnictwo Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji, Warszawa.
66. Sławińska M. (red.) (2008), *Kompendium wiedzy o handlu*, PWN, Warszawa.
67. Sławińska M. (2002), *Zarządzanie przedsiębiorstwem handlowym*, PWE, Warszawa.
68. Sławińska M. (red.) (2005), *Strategie konkurencji w handlu detalicznym w warunkach globalizacji rynku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
69. Smigielska G. (2004), *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym w świetle teorii M. Portera*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Kraków, nr 664.
70. Smyczek S. (2001), *Etnocentryzm konsumencki na rynku usług finansowych*, [w:] *Zachowania konsumentów a marketing*, Zeszyty Naukowe AE w Katowicach, „Studia ekonomiczne”, Katowice.
71. Spyra Z. (2007), *Kanały dystrybucji: kształtowanie relacji*, CeDeWu, Warszawa.
72. Styś M. (2006), *Konsument bez metryki*, „Marketing w Praktyce”, nr 4.
73. Surdel M., Sobczyk A., Kogut B. (2009), *Produkty tradycyjne i regionalne w opinii podkarpackich konsumentów*, „Zeszyty Naukowe”, nr 11, tryb dostępu:  
[http://www.univ.rzeszow.pl/wbr/zeszyty/pl/issues/11/issue11\\_art041.pdf](http://www.univ.rzeszow.pl/wbr/zeszyty/pl/issues/11/issue11_art041.pdf).
74. *Systemy informatyczne do magazynów sklepowych. Logistyka w komputerze*, „Supermarket Polska – Nowoczesne technologie w handlu”, z dn. 1.06.2010.
75. Szumilak J. (2004), *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
76. *The Nielsen Company, Polish retail market analysis*, tryb dostępu: <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1025>.
77. UOKiK (2005), *Koncentracja i konkurencja w handlu artykułami spożywczymi i artykułami powszechnego użytku w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem sieci handlowych*, Warszawa.
78. Urbańska J. (2008), *Klient a dystrybucja. Relacje i implikacje*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

79. Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego (2006), *Strategia rozwoju województwa podlaskiego do 2020 roku*, Białystok.
80. Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o obowiązkach przedsiębiorców w zakresie gospodarowania niektórymi odpadami oraz o opłacie produktowej i opłacie depozytowej, Dz.U. z 2007 r., nr 90, poz. 607.
81. Ustawa z dnia 11 maja 2001 r. o opakowaniach i odpadach opakowaniowych, Dz.U. z 2001 r., nr 63, poz. 638.
82. Ustawa z dnia 12 grudnia 2003 r. o ogólnym bezpieczeństwie produktów, Dz.U. z 2003 r., nr 229, poz. 2275.
83. Ustawa z dnia 25 sierpnia 2006 r. o bezpieczeństwie żywności i żywienia, Dz.U. z 2006 r., nr 171, poz. 1225.
84. Ustawa z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz o zmianie kodeksu cywilnego, Dz.U. z 2004 r., nr 141, poz. 1176.
85. Ustawa z dnia 5 lipca 2001 r. o cenach, Dz.U. z 2001 r., nr 97, poz. 1050.
86. *W branży handlowej się poprawia, ale 3-4 tys. sklepików zniknie*, „Dziennik Gazeta Prawna”, z dn. 01.06.2010.
87. Wierzbicki A. (2003), *Prognozy typu technology foresight a prace Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus” w perspektywie rozwoju społeczeństwa informacyjnego oraz integracji Polski z Unią Europejską*, Instytut Łączności, Warszawa; materiały z konferencji z dn. 21-23 maja: „Foresight – Formułowanie scenariuszy rozwoju”, Wrocławskie Centrum Transferu Technologii.
88. Wrzesińska J. (2009), *Wpływ kapitału zagranicznego na rozwój polskiego handlu*, „Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, Roczniki Naukowe, tom XI, zeszyt 3.
89. WUP (2009), *Podlaska mapa zawodów i kwalifikacji – analiza popytu i podaży pracy w województwie podlaskim w ujęciu regionalnym i lokalnym*, Białystok.
90. WUP (2010), *Ranking zawodów deficytowych i nadwyżkowych w woj. podlaskim w 2009 r.*, Wydział Badań i Analiz, Białystok.
91. Zaremba W., *Handel detaliczny w Polsce*, tryb dostępu: <http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=1025>.

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

## **Spis rysunków**

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rysunek 1. Analiza PEST podsektora handlu detalicznego i hurtowego .....      | 27  |
| Rysunek 2. Macierz wariantów strategicznych wynikających z analizy SWOT ..... | 127 |
| Rysunek 3. Macierz wariantów strategicznych wynikających z analizy SWOT ..... | 128 |

## **Spis tabel**

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw .....                                                             | 16  |
| Tabela 2. Wartość sprzedaży detalicznej i hurtowej ogółem w kraju w mln zł (ceny bieżące).....                       | 20  |
| Tabela 3. Liczba podmiotów gospodarki narodowej w latach 2005-2009 .....                                             | 21  |
| Tabela 4. Liczba podmiotów gospodarki narodowej w sektorze handlu w województwie podlaskim w latach 2005-2009 .....  | 24  |
| Tabela 5. Pracujący w sektorze przedsiębiorstw w województwie podlaskim w latach 2005-2009 .....                     | 25  |
| Tabela 6. Przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto w sektorze przedsiębiorstw .....                                | 29  |
| Tabela 7. Struktura przeciętnych miesięcznych wydatków na 1 osobę w gospodarstwach domowych w latach 2005-2009 ..... | 30  |
| Tabela 8. Wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych w latach 2005-2009.....                                        | 31  |
| Tabela 9. Trzymiesięczny WIBOR i LIBOR .....                                                                         | 38  |
| Tabela 10. Wartość sprzedaży wg wybranych sektorów w latach 2005-2009 w cenach bieżących (mln zł).....               | 55  |
| Tabela 11. Koszty pracy przypadające na 1 zatrudnionego w Polsce w latach 2004-2009.....                             | 58  |
| Tabela 12. Siła oddziaływania dostawców na podsektor handlu hurtowego .....                                          | 74  |
| Tabela 13. Siła oddziaływania nabywców w podsektorze handlu hurtowego .....                                          | 76  |
| Tabela 14. Siła konkurencji w podsektorze handlu hurtowego .....                                                     | 78  |
| Tabela 15. Siła potencjalnych konkurentów .....                                                                      | 80  |
| Tabela 16. Siła substytutów .....                                                                                    | 82  |
| Tabela 17. Siła przetargowa dostawców .....                                                                          | 85  |
| Tabela 18. Siła przetargowa nabywców w podsektorze handlu detalicznego .....                                         | 87  |
| Tabela 19. Siła konkurencji w podsektorze handlu detalicznego .....                                                  | 89  |
| Tabela 20. Siła zagrożenia nowymi konkurentami w podsektorze handlu detalicznego.....                                | 91  |
| Tabela 21. Analiza punktowa atrakcyjności podsektora handlu hurtowego .....                                          | 92  |
| Tabela 22. Analiza punktowa atrakcyjności podsektora handlu detalicznego.....                                        | 95  |
| Tabela 23. Analiza SWOT podsektora handlu detalicznego.....                                                          | 106 |

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 24. Analiza SWOT podsektora handlu hurtowego..... | 108 |
| Tabela 25. Analiza tendencji w otoczeniu .....           | 112 |
| Tabela 26. Scenariusz optymistyczny .....                | 116 |
| Tabela 27. Scenariusz pesymistyczny .....                | 118 |
| Tabela 28. Scenariusz najbardziej prawdopodobny .....    | 119 |
| Tabela 29. Scenariusz niespodziankowy .....              | 122 |

## **Spis wykresów**

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Wykres 1. Struktura sprzedaży detalicznej (ceny bieżące) w latach 2005-2009 .....                         | 22  |
| Wykres 2. Struktura powierzchni sprzedażowej sklepów .....                                                | 23  |
| Wykres 3. Stopa bezrobocia rejestrowanego w poszczególnych województwach Polski<br>w 2009 roku (w %)..... | 34  |
| Wykres 4. Nasycenie powierzchnią centrów handlowych w relacji do siły nabywczej .....                     | 56  |
| Wykres 5. Otoczenie – źródła szans i zagrożeń w podsektorze handlu detalicznego.....                      | 125 |
| Wykres 6. Otoczenie – źródła szans i zagrożeń w podsektorze handlu hurtowego .....                        | 126 |

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

## **Załączniki**

### **Załącznik 1. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego IDI/ITI**

#### ***IDI/ITI 1. Wywiady z przedsiębiorcami***

1. Jaki jest główny rodzaj działalności, główne produkty, usługi w ramach sektora handlu?
2. Jakiego rodzaju podmioty zaliczyliby Państwo do sektora handlu w województwie podlaskim? Proszę podać przykłady najważniejszych firm.
3. Jakie wewnętrzne czynniki stanowią silne strony sektora handlu w województwie podlaskim?
4. Jakie wewnętrzne czynniki stanowią słabe strony sektora handlu w województwie podlaskim?
5. W jakich regionach skupione są podmioty stanowiące ważną konkurencję dla podlaskiego sektora handlu? Jak na ich tle można ocenić ekonomiczne siły i słabości podlaskiego sektora?
6. Jakie zewnętrzne czynniki mogą stanowić szansę rozwoju sektora handlu w województwie podlaskim? Proszę wskazać, czy są to czynniki z otoczenia: ekonomicznego, technicznego, społecznego, prawno-administracyjnego, środowiskowego, międzynarodowego.
7. Jakie zewnętrzne czynniki mogą stanowić zagrożenie rozwoju sektora handlu w województwie podlaskim? Proszę wskazać, czy są to czynniki z otoczenia: ekonomicznego, technicznego, społecznego, prawno-administracyjnego, środowiskowego, międzynarodowego.
8. Czy zauważają Państwo silną presję ze strony dostawców wynikającą z np.: stopnia koncentracji sektora dostawcy; uzależnienia jakości produktu finalnego od jakości produktu nabywanego od dostawcy; udziału dostawców w tworzeniu kosztów odbiorcy; kosztów zmiany dostawcy; możliwości integracji pionowej? Czy też raczej sektor ma korzystne warunki zaopatrzenia? Proszę podać przykłady oddziaływania dostawców.
9. Jaki wpływ na sektor handlu wywierają odbiorcy? Czy zauważają Państwo presję ze strony odbiorców wynikającą z np.: stopnia koncentracji sektora odbiorcy; kosztów zmiany odbiorcy; profilu nabywcy? Proszę podać przykłady oddziaływania nabywców.
10. Jaki jest poziom nasilenia walki konkurencyjnej w sektorze handlu w województwie podlaskim i w Polsce?
11. Jak oceniają Państwo zagrożenie pojawienia się nowych producentów w sektorze handlu?
12. Jak oceniają Państwo zagrożenie pojawienia się substytutów w sektorze handlu?
13. Czy macie Państwo pełny dostęp do odpowiednich kadr, w tym związanych ze specyfiką sektora handlu w regionie? Na jakie zawody występuje Państwa zdaniem deficyt, a jakie są nadwyżkowe?
14. Jakie zawody, stanowiska, poziom wykształcenia dominują w sektorze handlu?
15. Jakie są oczekiwania Państwa firmy w zakresie: umiejętności, kwalifikacji, postaw pracowniczych?

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

16. Czy w najbliższej przyszłości może ulec zmianie struktura zatrudnienia w sektorze handlu? Jeżeli tak, to w jakim kierunku będzie ona ewoluowała?
17. Jakie są Państwa zdaniem prognozy zatrudnienia w tym sektorze (utrzymanie, zwiększenie i zmniejszenie zatrudnienia)?
18. Czy prowadzą Państwo szkolenia i stosują inne sposoby rozwoju swoich kadr? Na jaki rodzaj szkoleń wyrażają Państwo zapotrzebowanie?
19. Czy prowadzą Państwo współpracę z instytucjami rynku pracy? Jeśli tak, to w jakim zakresie?
20. W jakich obszarach i z jakimi podmiotami widzicie Państwo możliwość występowania współpracy w sektorze?
21. Z jakich programów Unii Europejskiej i wsparcia finansowego krajowego korzystają Państwo przy finansowaniu prowadzonej działalności?
22. Jakie działania Państwa zdaniem należy podejmować, żeby rozwijać sektor handlu w województwie podlaskim?

**IDI/ITI 2. Wywiady z instytucjami otoczenia**

1. Jak oceniają Państwo rolę sektora handlu jako obszaru wzrostu gospodarczego województwa podlaskiego?
2. Jakiego rodzaju podmioty zaliczyliby Państwo do sektora handlu w województwie podlaskim? Proszę podać przykłady.
3. Jakie wewnętrzne czynniki stanowią silne strony sektora handlu w województwie podlaskim?
4. Jakie wewnętrzne czynniki stanowią słabe strony sektora handlu w województwie podlaskim?
5. W jakich regionach skupione są podmioty stanowiące ważną konkurencję dla podlaskiego sektora handlu? Jak na ich tle można ocenić ekonomiczne siły i słabości podlaskiego sektora?
6. Jakie zewnętrzne czynniki mogą stanowić szansę rozwoju sektora handlu w województwie podlaskim? Proszę wskazać, czy są to czynniki z otoczenia: ekonomicznego, technicznego, społecznego, prawno-administracyjnego, środowiskowego, międzynarodowego.
7. Jakie zewnętrzne czynniki mogą stanowić zagrożenie rozwoju sektora handlu w województwie podlaskim? Proszę wskazać, czy są to czynniki z otoczenia: ekonomicznego, technicznego, społecznego, prawno-administracyjnego, środowiskowego, międzynarodowego.
8. Na czym polega Państwa współpraca z podmiotami działającymi w sektorze handlu?
9. Czy widzą Państwo możliwości intensyfikacji współpracy z podmiotami działającymi w sektorze handlu w przyszłości?
10. Czy Państwa zdaniem są ograniczenia w dostępie do kadr dla podmiotów sektora i do rozwoju jakiego rodzaju zawodów (kadry) może prowadzić rozwój tego sektora w województwie?
11. W jakim kierunku powinny podążać działania instytucji związanych z rynkiem pracy i edukacji, by sprostać zapotrzebowaniu na wykwalifikowany personel w tym sektorze?
12. Jakie są Państwa zdaniem prognozy zatrudnienia w tym sektorze?

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**Załącznik 2. Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego FGI**

Wprowadzenie

Przedstawienie się moderatora, projektu oraz celu całego badania.

Czas: 2 minuty.

Moderator:

Dzień dobry. Nazywam się... i jestem pracownikiem działu badawczego Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr. Zaprosiliśmy dziś Państwa do dyskusji na temat „Analiza kluczowych sektorów województwa podlaskiego”. Badanie jest realizowane na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku. Nasze dzisiejsze spotkanie potrwa ok. 90 minut. Bardzo dziękuję, że zechcieli Państwo przyjąć nasze zaproszenie.

Informacja o metodzie badawczej

Powiadomienie o rejestracji spotkania oraz przybliżenie techniki wywiadów grupowych zogniskowanych oraz roli moderatora.

Czas: 3 minuty.

Moderator:

W trakcie naszej dyskusji padnie wiele pytań i różnych odpowiedzi. Chciałabym Państwu powiedzieć, że wszystkie one, a w zasadzie każde z nich osobno, są niezwykle cenne. Proszę bardzo, aby Państwo w żaden sposób nie czuli się skrępowani czy ograniczeni moją obecnością albo opiniami innych uczestników badania. Są Państwo dzisiaj ekspertami, a opinie, którymi się Państwo tutaj dzielą, posłużą nam do sformułowania wniosków na tematy poruszane w tym badaniu. Moją rolą dzisiaj będzie poprowadzenie dyskusji w taki sposób, aby każdy z Państwa miał równą szansę nieskrępowanego wyrażania własnych opinii na omawiane tematy. Następnie, na podstawie tego, co dzisiaj Państwo powiedzą, sporządzony zostanie raport badawczy. Rejestrowanie naszej rozmowy jest konieczne ze względu na to, że nie jestem w stanie notować każdej z Państwa wypowiedzi, a nie chciałabym, aby coś mi umknęło. Zarejestrowany materiał będzie wykorzystany jedynie przeze mnie do sporządzenia końcowego raportu, nie zostanie on użyty w żadnym innym celu, nie będzie rozpowszechniany, ani publikowany. Proszę zatem o wyrażenie zgody na dokonanie zapisu dźwięku. Czy Państwo się zgadzają?

Przedstawienie uczestników spotkania

Wzajemne poznanie się uczestników spotkania fokusowego zapewni lepszą współpracę grupy, przepływy informacji, a tym samym osiągnięcie efektu synergii różnorodnych kompetencji, doświadczeń i opinii. Moderator zachęca uczestników do korzystania w czasie pracy z kompetencji uczestników oraz ich doświadczeń związanych z reprezentowaniem instytucji, sektorów, dziedzin wiedzy i praktyki.

Czas: 5 minut.

Moderator:

Proszę Państwa, aby się Państwo krótko przedstawili (imię, wykonywany zawód). Informacje, udzielane nam potrzebne są do tego, aby móc powiązać Państwa background z głoszonymi przez Państwa opiniami. Aby zebrać więcej szczegółowych informacji, które pozostaną poufne, poproszę Państwa o wypełnienie krótkiej ankiety (moderator rozdaje krótkie

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

kwestionariusze i, kiedy są już wypełnione, zbiera je): te informacje będą dla nas ważne przy analizie rezultatów z naszego spotkania.

Obszary badawcze

- Pytanie 1. Prosimy o ustosunkowanie się do proponowanej definicji sektora handlu.
- Pytanie 2. Prosimy o wskazanie głównych problemów rozwoju sektora handlu w województwie podlaskim.
- Pytanie 3. Powyższa tabela przedstawia mocne strony podsektorów handlu hurtowego i detalicznego, prosimy o jej weryfikację.
- Pytanie 4. Powyższa tabela przedstawia słabe strony podsektorów handlu hurtowego i detalicznego, prosimy o jej weryfikację.
- Pytanie 5. Powyższa tabela przedstawia szanse sektora handlu, prosimy o jej weryfikację.
- Pytanie 6. Powyższa tabela przedstawia zagrożenia sektora handlu, prosimy o jej weryfikację.
- Pytanie 7. Jaka Państwa zdaniem jest dostępność kadr w sektorze w województwie podlaskim?
- Pytanie 8. Na jakiego typu pracownika (poziom wykształcenia, wiedza, umiejętności) istnieje największe zapotrzebowanie na rynku pracy?
- Pytanie 9. Czy znają Państwo jakieś programy/przykłady działań na rzecz rozwoju kadr pracowniczych sektora? Jakie podmioty realizują tego typu programy?
- Pytanie 10. Czy Państwa zdaniem rozwój sektora wpłynie na zmiany w zatrudnieniu w województwie podlaskim i jaki będzie zakres i skala tych zmian?
- Pytanie 11. Czy i z jakich programów UE dofinansowują Państwo swoją działalność handlową?
- Pytanie 12. Czy uważają Państwo, że sektor handlu może stać się wiodącym obszarem wzrostu w województwie podlaskim? (dlaczego?)
- Pytanie 13. Który z podsektorów handlu: handel detaliczny i handel hurtowy mają większe szanse na powodzenie? (dlaczego?)

Podsumowanie

Zamknięcie spotkania, podziękowanie za współpracę, poinformowanie o przydatności rezultatów oraz zachęta do dalszej współpracy w tej dziedzinie.

Czas: 5 minut.

Moderator:

Biorąc pod uwagę wszystko to, o czym rozmawialiśmy na dzisiejszym spotkaniu, a więc o sektorze handlu, czy mogą Państwo powiedzieć, co władze wojewódzkie powinny uczynić, aby efektywnie wpływać na jego rozwój? Dziękuję za uczestnictwo w spotkaniu.



**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**Załącznik 3. Lista przedsiębiorstw/instytucji, z którymi przeprowadzono wywiady pogłębione**

| <b>Lp.</b> | <b>INSTYTUCJA/PODMIOT</b>                                     |
|------------|---------------------------------------------------------------|
| 1.         | Antoni Snarski Zakład piekarniczo-cukierniczy                 |
| 2.         | Centrum Handlowe Galeria Zielone Wzgórze                      |
| 3.         | Fasty Rynek Hurtowy Rolno-Spożywczy Sp. z o.o.                |
| 4.         | Centrum Handlowe Galeria Podlaska                             |
| 5.         | Fryzela Sp. J.                                                |
| 6.         | Sklep mięsno-spożywczy Mirosław Lewicki                       |
| 7.         | Sklep Spożywczy Roman Ryszard                                 |
| 8.         | Satori                                                        |
| 9.         | Modus Jan Śliwski, Joanna Śliwska Sp. J.                      |
| 10.        | Eldom ZUH AGD S.C.                                            |
| 11.        | Raf-bud Mariusz Szulborski                                    |
| 12.        | Łukasz Karpowicz Sklep Spożywczy                              |
| 13.        | Ziarnex 93 Hanna Trawińska i Spółka S.J.                      |
| 14.        | Podlaskie Centrum Rolno-Towarowe SA                           |
| 15.        | SELKAR Michał Stypułkowski                                    |
| 16.        | PPHU Sławex Przetwórnia Ryb Dar Fish. Sławomir Zwierzyński    |
| 17.        | PGF Łomża Sp. z o.o.                                          |
| 18.        | Warszawska Grupa Dystrybucyjna ORION Ltd                      |
| 19.        | Polmak Bis Sp. z o.o. Dystrybucja i hurtownia owoców i warzyw |
| 20.        | Sklep internetowy ze sprzętem AGD RTV. Havo Sp. z o.o.        |
| 21.        | Galeria Kwadrat Sp. z o.o.                                    |
| 22.        | Sklep Spożywczy Trójka                                        |
| 23.        | Dmowski Roman. Cukiernia.                                     |
| 24.        | Kaufland Polska Markety Sp. z o.o. Sp.k.                      |
| 25.        | Podlaski Fundusz Kapitałowy Sp. z o.o.                        |
| 26.        | Wojewódzki Inspektorat Inspekcji Handlowej w Białymstoku      |
| 27.        | Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego w Białymstoku          |
| 28.        | Wojewódzka Handlowa Spółdzielnia Inwalidów Podlasie           |
| 29.        | Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku                          |
| 30.        | Zrzeszenie Kupców, Producentów i Usługodawców                 |

**ANALIZA KLUCZOWYCH SEKTORÓW WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO**  
– SEKTOR HANDLU

**Załącznik 4. Lista przedsiębiorstw/instytucji, z którymi przeprowadzono zogniskowany wywiad grupowy (FGI)**

Termin realizacji FGI – 27.07.2010 r., godz. 15.00

Siedziba BFKK, ul. Spółdzielcza 8, Białystok

| <b>Lp.</b> | <b>INSTYTUCJA/PODMIOT</b>               |
|------------|-----------------------------------------|
| 1.         | Sklep Spożywczy Roman Ryszard           |
| 2.         | Real Białystok                          |
| 3.         | Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego  |
| 4.         | Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku |