

Aneta Pluta-Zaremba

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Katedra Logistyki

# Zmiana roli i kompetencji detalistów w łańcuchach dostaw

*Changing retail roles and competences in supply chains*

Artykuł przedstawia tendencje i kierunki rozwoju handlu detalicznego w Polsce. Szczególną uwagę zwraca na zmiany w strukturze handlu detalicznego i konsolidację rynku, w tym rozwój sklepów detalicznych oraz rozszerzanie ich działalności, prowadzące do zacierania się granic między formatami detalistów, a także wzrost usieciowienia małych sklepów poprzez franczyzę jako szansę na przetrwanie na trudnym, wysoce konkurencyjnym rynku. Wskazuje także na wyzwania i determinanty zmian oraz perspektywy i kierunki rozwoju formatów detalicznych. Artykuł ponadto opisuje w jaki sposób rozwój dużych sieci detalicznych przyczynił się do zmiany roli i zakresu kompetencji detalistów w łańcuchach dostaw.

**Słowa kluczowe:**

handel detaliczny, dystrybucja, formaty detalistów, łańcuch dostaw.

The purpose of this article is to identify and analyze trends of retail trade development in Poland. Particular attention is paid to changes in the structure of retail market and its consolidation, including development of retail stores, convergence of retailers' formats, as well as the growing trend for franchise based networking in the group of small stores that struggle to survive in a highly competitive market. The paper also indicates the challenges and determinants of changes and prospects of retail formats development. The article further describes how large retailers has contributed to the change of the retailers' role and capabilities in the supply chain.

**Key words:**

retailing, distribution, retailers' formats, supply chain.

## Wprowadzenie

W ostatnich latach na polskim rynku zachodzą dynamiczne zmiany w dystrybucji, zwłaszcza w handlu detalicznym i hurtowym, które przeszły głęboką transformację. Przeobrażenia te są efektem dostosowywania się przedsiębiorstw dystrybucyjnych do procesów zachodzących w otoczeniu. Kluczowy wpływ wywarły: internacjonalizacja i globalizacja gospodarki oraz będące ich efektem wchodzenie do Polski dużych detalistów oraz operatorów logistycznych, rozwój rodzimej przedsiębiorczości, ale przede wszystkim wzrost siły nabywczej oraz ewolucja potrzeb i zachowań konsumentów, podążanie za którymi stanowi główną determinantę rozwoju form handlu detalicznego. Nie mniej istotną rolę spełnia rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz nowoczesnych koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw. Rozwój technologii pozwolił na wprowadzanie nowych form sprzedaży to-

warów i usług przez Internet i rozwój handlu elektronicznego, dał możliwość bezpośredniej komunikacji z konsumentami, gromadzenia i przetwarzania danych oraz usprawnił zarządzanie przepływami produktów i informacji w łańcuchach dostaw. Głównym celem artykułu jest pokazanie tendencji i kierunków rozwoju form handlu detalicznego oraz sposobu, w jaki zmienia się rola i zakres kompetencji detalistów w łańcuchach dostaw.

## Rozwój rynku detalicznego w Polsce na tle rozwiniętych rynków zagranicznych

Dynamiczne i rewolucyjne zmiany w dystrybucji w Polsce nastąpiły po 1990 roku wraz z przejściem od gospodarki sterowanej centralnie do wolnoryn-

kowej. K. Rutkowski, na podstawie badań firmy CAL i GfK Polonia, wyróżnił trzy zasadnicze etapy rozwoju dystrybucji w latach 1990–2005, w których zmieniała się liczba i rodzaj podmiotów handlu hurtowego i detalicznego, zasięg działania, kompetencje oraz stopień konkurencji wewnątrz poszczególnych rodzajów pośredników, jak i między nimi (Rutkowski, 2005). Pierwszy etap w latach 1990–1995 charakteryzował dynamiczny rozwój rynku hurtowego i tzw. podhurtu obsługującego rozdrobniony handel detaliczny z ciągle rosnącą liczbą punktów sprzedaży detalicznej, w tym zwłaszcza małych rodzinnych sklepów. Polacy poszukując pracy i źródła dochodów otwierali sklepy detaliczne w każdym dobrze zlokalizowanym punkcie, nie tylko w lokalach przeznaczonych na usługi, lecz również w prywatnych domach. Doprowadziło to do rozdrobnienia rynku detalicznego w różnych branżach (m.in. spożywczej, odzieżowej i obuwniczej, sprzętu AGD i RTV, budowlanej, chemicznej i kosmetycznej, meblarskiej). W efekcie dystrybucja dóbr konsumpcyjnych odbywała się poprzez długie i szerokie kanały marketingowe.

Lata 1996–2000 przyniosły konsolidację rynku hurtowego oraz spadek liczby i roli tradycyjnych detalistów. Jednocześnie zaczęły rozwijać się zagraniczne i krajowe sieci detaliczne (supermarketów, hipermarketów i dyskontów, czyli tzw. nowoczesne kanały dystrybucji) zarówno w branży FMCG, jak i artykułów nieżywnościowych. W tym okresie i w następnych latach 2001–2005 na konsolidację rynku hurtowego i rozwój najsilniejszych hurtowni duży wpływ wywarła nasilająca się konkurencja ze strony zagranicznych sieci detalicznych przejmujących rolę i zadania wypełniane do tej pory przez pośredników hurtowych. Powstawały także sieci franczyzowe skupiające przedsiębiorstwa hurtowe lub detaliczne.

Indeks GRDI<sup>1</sup> przygotowywany przez firmę consultingową A.T. Kearney potwierdza, że kluczowe dla wejścia na polski rynek, inwestowania i rozwoju zagranicznych detalistów były lata 1990–2005 (A.T. Kearney, 2013). „Okno możliwości inwestycyjnych”, po fazach otwarcia w 1990 roku, szczytu inwestycyjnego (1995 rok) i dojrzałości (2000 rok), osiągnęło w 2005 roku fazę końcową — zamknięcie — charakteryzującą się m.in. nasyceniem rynku, konsumentami przyzwyczajonymi do robienia zakupów w nowoczesnych formatach sklepów detalicznych, rosnącą konkurencją ze strony zarówno zagranicznych, jak i krajowych detalistów oraz rosnącymi cenami nieruchomości i problemami z dostępnością atrakcyjnych lokalizacji. W środkowych etapach tego cyklu rekomendowaną formą wejścia na polski rynek dla zagranicznych sieci detalicznych było otwieranie własnych placówek różnych forma-

tów, zaś w ostatniej fazie rozwój poprzez akwizycję sieci konkurencyjnych i konsolidację rynku.

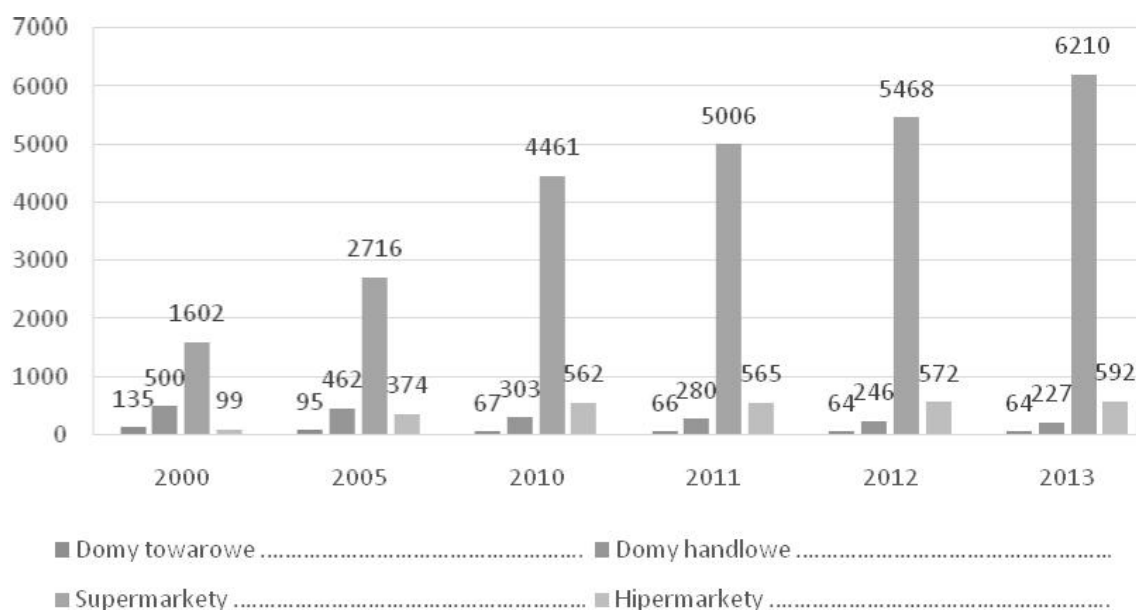
W latach 2005–2015 znacząco zmieniła się struktura i obraz handlu w Polsce. W tym okresie kontynuowane są trendy związane z internacjonalizacją, konsolidacją rynku detalicznego na drodze koncentracji kapitałowej oraz integracji niezależnych przedsiębiorstw (np. poprzez przystępowanie do sieci franczyzowych czy grup zakupowych). Są to lata intensywnego rozwoju handlu nowoczesnego, który wypiera handel tradycyjny, zwłaszcza małe niezależne sklepy osiedlowe, aczkolwiek w porównaniu z krajami Europy Zachodniej polski rynek detaliczny jest nadal rozdrobniony.

O koncentracji handlu detalicznego świadczy zarówno szybko rosnąca liczba sklepów wielkopowierzchniowych (rys. 1), jak i liczne przejęcia sieci detalicznych (rys. 2). W latach 2005–2010 liczba hipermarketów wzrosła o 50%, zaś supermarketów o 64% (w tym, niewydzielonych w klasyfikacji GUS, dyskontów). Po 2010 roku ekspansja hipermarketów wyraźnie spowolniła tempo (wzrost tylko o 5% przez trzy lata). Rynek jest już nasycony wielkopowierzchniowymi obiektami handlowymi, zaś format hipermarketów osiągnął pułap swoich możliwości. Warto podkreślić, że dotychczasowe prawo oraz miejscowe plany zagospodarowania większości miast znacznie ograniczały możliwości budowy obiektów o powierzchni ponad 2000 m<sup>2</sup>, co sprzyjało rozwojowi supermarketów i dyskontów (wzrost o 39% w latach 2010–2013), jak również przetrwaniu małych i średnich sklepów z kapitałem polskim. W przypadku dyskontów nie sposób pominąć intensywnego rozwoju należącej do Jeronimo Martins sieci Biedronka posiadającej w połowie 2015 roku ponad 2600 sklepów w całej Polsce oraz największe przychody wśród sieci detalicznych. Dla porównania druga co do wielkości sieć dyskontowa Lidl liczyła w 2014 roku ponad 540 placówek.

Konsolidacja rynku odbywa się również poprzez integrację niezależnych przedsiębiorstw. Do sieci franczyzowych i grup zakupowych przystępują nie tylko sklepy średnie i duże. Coraz więcej właścicieli niezależnych małych sklepów wybiera franczyzę, by móc skutecznie konkurować z supermarketami i dyskontami spożywczymi oraz dużymi sieciami detalicznymi w innych branżach. Według raportu przygotowanego przez Profit system i portal Franchising.pl po ponad dwudziestu latach od momentu powstania pierwszej sieci franczyzowej polski rynek franczyzy, liczący 1058 systemów, osiągnął fazę dojrzałości (rys. 3). Najliczniejsza jest należąca do Grupy Eurocash sieć abc (zrzesza niezależne małe i średnie sklepy spożywcze, liczy blisko 7200 placówek), kolejne miejsca zajmują Zabka Polska (łącznie Zabka i Freshmarket obejmują blisko 4 tys. placówek) i Nasz Sklep (3 tys. sklepów).

Rysunek 1

Liczba sklepów według wybranych form organizacyjnych



Źródło: GUS, 2014.

Rysunek 2

Przykłady przejęć sieci detalicznych w Polsce w latach 2000–2014



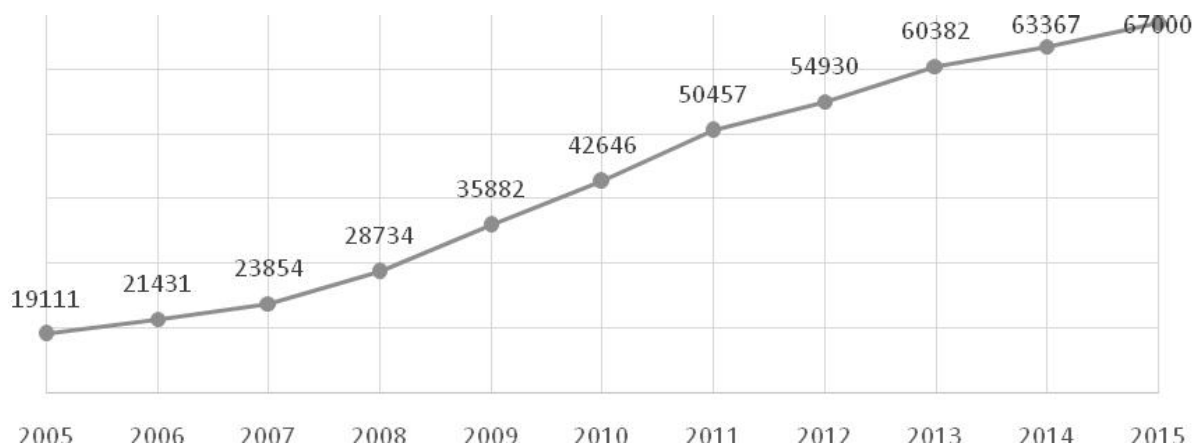
Źródło: Czarzasty, 2010.

Koncentrację handlu można także mierzyć koncentracją powierzchni i obrotów. Sektor handlu detalicznego w Polsce, według danych GUS, liczy 353 562 tys. sklepów o powierzchni sprzedażowej ponad 33,8 mln m<sup>2</sup>, przy czym 90% stanowią sklepy nieprzekraczające 100 m<sup>2</sup> (tab. 1). Małe sklepy (o powierzchni do 400 m<sup>2</sup>) dominują liczebnie, ale ich przewaga nad największymi sklepami pod względem łącznej powierzchni jest już znacznie

mniejsza (57,1%), zaś pod względem wartości sprzedaży stanowią mniejszość rynku. Wyniki analiz struktur rynkowych i przychodów ze sprzedaży pokazują, że największe sklepy (o pow. powyżej 2500 m<sup>2</sup> i udziale 0,27% w całkowitej liczbie sklepów) odpowiadają za 19% całkowitej wartości sprzedaży (43,3 mld zł), zaś supermarkety i dyskonty (o pow. od 400 do 2499 m<sup>2</sup>) za 48% (PwC, 2015). Z kolei sprzedaż największych sieci detalicznych

Rysunek 3

Liczba placówek franczyzowych w Polsce w latach 2005–2015\*



\*Dla 2015 roku prognoza.  
Źródło: Profit system, 2015.

o obrotach powyżej 5 miliardów złotych stanowi 37% wartości rynku ocenianego na 86 miliardów zł (PwC, 2015).

Innym trendem jest rosnąca internacjonalizacja handlu detalicznego. Przedsiębiorstwa zagraniczne zintensyfikowały ekspansję, rozwijając sieci sklepów specjalistycznych i dyskontowych, po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku (Mikołajczyk, 2006). W 2013 roku według danych GUS tylko 4% ogółu sklepów, w których liczba pracujących przekracza 9 osób, stanowiło własność kapitału zagranicznego (w 2012 r. — 3,8%), ale ich udział w powierzchni sprzedaży wynosił 27,7% (GUS, 2015). Warto podkreślić, że zagraniczny kapitał dominuje w segmencie hipermarketów (85,3% jest własnością zagraniczną) oraz supermarketów i dyskontów (64,6% należy do inwestorów spoza Polski). Inwestycje zagraniczne nie tylko przyczyniły się do rozwoju sieci handlowych i sklepów wielkopowierzchniowych. Zaostrzająca się konkurencja doprowadziła do obniżania cen, absorpcji nowoczesnych technologii, wzrostu eksportu oraz wymusiła unowocześnienie i wzrost efektywności całego sek-

tora handlowego, a także krajowych producentów dostarczających towary do sieci handlu nowoczesnego (Wyźnikiewicz, Fundowicz, Łapiński i Peterlik, 2006).

Porównanie rozwoju dystrybucji w Polsce z wysoko rozwiniętymi krajami Europy Zachodniej pokazuje, że polski rynek przeszedł zbliżone etapy, tylko ze względu na wieloletnie opóźnienia czas ich trwania był krótszy, zaś dynamika zmian większa. Podobieństwa występują w rodzajach formatów, segmentacji popytu i podaży, rozwoju konkurencji wewnątrz formatów i między nimi, zmiany układu sił producent-detalista na korzyść tego drugiego, trendu koncentracji kapitałowej rynku, dywersyfikacji działalności przez detalistów, internacjonalizacji jako sposobu na rozwój zamiast walki o wzrost udziałów na dojrzałych rynkach narodowych, nowoczesnych metod zarządzania (np. wykorzystanie koncepcji efektywnej obsługi konsumentów — ECR) oraz technologii komunikacyjnych i informatycznych. Na przykład format hipermarketów na rynkach rozwiniętych krajów Europy Zachodniej osiągnął dojrzałość po 20 latach ok. 1985 roku

Tabela 1

Udział w całkowitej liczbie sklepów wg wielkości powierzchni sprzedażowej

Rok	Udział w całkowitej liczbie sklepów wg powierzchni sprzedażowej				
	99 m <sup>2</sup> i mniej	100–399 m <sup>2</sup>	400–999 m <sup>2</sup>	1000–2499 m <sup>2</sup>	2500 m <sup>2</sup> i więcej
2005	94,03%	4,27%	1,22%	0,34%	0,14%
2013	90,03%	6,60%	2,40%	0,70%	0,27%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

(Tordjman, 1994). W Polsce zaś hipermarkety wkroczyły w fazę dojrzałości po 2010 roku mniej więcej po 15 latach od momentu ich wprowadzenia. Polski handel zdecydowanie odróżniają zmiany w formie własności i prywatyzacja firm handlowych po 1989 roku, a także stopień rozwoju kanałów dystrybucji (sprzedaż *off-line* vs. *on-line*) i formatów detalicznych oraz ich udział w rynku (stopień usieciowienia).

## Wyzwania i determinanty zmian w handlu detalicznym w najbliższych latach

Polski rynek handlu detalicznego, pomimo że w pewnych strukturach wykazuje już nasycenie (np. w segmencie hipermarketów), nadal charakteryzuje się chłonnością. Jego rozwój i strukturę w najbliższych latach będą kształtować determinanty, wśród których kluczowe znaczenie mają: zwyczaje i wzorce zakupowe, czynniki demograficzne, siła nabywcza konsumentów, rozwój technologii, globalizacja, regulacje prawne i polityka państwa oraz rosnący nacisk na redukcję CO<sub>2</sub> i zrównoważony rozwój. Przedsiębiorstwa handlowe, dążąc do maksymalizacji swojej wartości rynkowej oraz minimalizacji kosztów, zmuszone są do nieustannego dopasowywania się do zmiennych warunków i czynników otoczenia.

Rozwój kanałów dystrybucji i form handlu detalicznego zależy od zmieniających się wzorców zakupowych konsumentów, ich oczekiwań i preferencji co do wygody robienia zakupów pod względem czasu, sposobu, miejsca i lokalizacji (m.in. odległości od miejsca zamieszkania bądź pracy). Finalni nabywcy coraz częściej stawiają na wygodę robienia zakupów, na które chcą przeznaczać mniej czasu, ale nadal przywiązują wagę do korzystnej ceny. Te preferencje z jednej strony kształtują zwyczaje zakupowe w świecie realnym, z drugiej zaś sprzyjają migracji do segmentu zakupów *on-line*.

Konsumenci, ceniąc swój wolny czas oraz dostępność ulubionych marek i produktów postrzeganych jako wyższej jakości (np. pieczywo z lokalnej piekarni), coraz chętniej kupują produkty spożywcze w pobliżu domu jako uzupełnienie cotygodniowych zakupów w sklepach wielkopowierzchniowych (Karcz i Plutecki, 5.08.2015). Potwierdzają to wyniki badań Pentor Research International, według których do najważniejszych powodów wyboru sklepu, w którym najchętniej i najczęściej robią zakupy, należą: bliskość miejsca zamieszkania, jakość towarów, ceny, atrakcyjność oferowanych towarów,

wielkość sklepu i łatwość poruszania się w nich oraz przeceny i wyprzedaże (Gieracz, 15.09.2015). Taka postawa sprzyjać będzie dalszemu rozwojowi sklepów typu *convenience* i specjalistycznych. Dla rozwoju sklepów specjalistycznych (np. piekarni, mięsnych, rybnych, ze zdrową żywnością) istotny będzie także wzrost zamożności społeczeństwa oraz przywiązywanie coraz większej wagi do jakości produktów i znajomości miejsca ich pochodzenia. W przypadku dóbr trwałego użytku w najbliższych latach może wrócić moda na zaopatrywanie się w sklepach i butikach zlokalizowanych na głównych ulicach centrów miast zamiast w galeriach handlowych. Taka tendencja już jest widoczna w krajach Europy Zachodniej.

Drugi kluczowy trend dotyczy szybkiego rozwoju e-handlu. Polacy, doceniając zalety handlu elektronicznego<sup>2</sup> (Gemius, 2014), wydają coraz więcej na zakupy *on-line*. W 2014 roku sprzedaż na rynku *e-commerce* w Polsce wzrosła o 21,7% w porównaniu z 14,3% średnio dla całej Europy, co plasuje nasz kraj w gronie liderów (*E-commerce Europe*, 2015). Równie optymistyczne są prognozy mówiące o wzroście wydatków Polaków na zakupy w Internecie w tempie ok. 20% rocznie w najbliższych latach (PMR, 2014). Ponadto duży potencjał wzrostu rynku *e-commerce* leży w niskim 3,8% udziale handlu internetowego w handlu ogółem w Polsce (Dotcom River, 2013). Dla porównania odsetek ten wynosi 13,2% w Wielkiej Brytanii, 10% w Niemczech, 8,7% we Francji i Polsce (Dotcom River, 2013), czy średnio 7,2% dla Europy (Centre for Retail Research, 2015). Detaliści tradycyjni (ang. *bricks and mortar*) muszą w swoich analizach i strategiach uwzględnić te optymistyczne prognozy rozwoju e-handlu, który będzie rósł szybciej od wzrostu wydatków Polaków. W 2014 roku sprzedaż *off-line* zmniejszyła się o niecały 1%, zaś w 2015 rok prognozuje się spadek o ok. 0,6% (Centre for Retail Research, 2015). Mniejszą presję odczuwają sklepy sprzedające artykuły spożywcze. Po pierwsze, w Internecie konsumenci kupują przede wszystkim odzież, akcesoria, książki, płyty, filmy, bilety czy dobra trwałego użytku (sprzęt RTV i AGD, telefony i smartfony), obuwiu (Gemius, 2014). Po drugie, udział internetowej sprzedaży żywności w całości handlu spożywczego szacuje się na mniej niż 1% (PolskieRadio.pl, 2014). Jednak do 2018 roku wartość sprzedaży może się nawet podwoić (obecnie internetowy rynek żywności wart jest ok. 500 mln zł; Gospodarz.pl, Newseria Biznes, 2015). Rośnie także sprzedaż poprzez urządzenia mobilne. Hipermarkety, które oprócz dóbr FMCG oferują szeroki asortyment dóbr codziennego użytku, w większym stopniu są narażone na konkurencję ze strony sklepów internetowych.

Na kształtowanie się struktury handlu detalicznego wpływają także czynniki demograficzne. Starzejące się społeczeństwo większą wagę będzie przywiązywać do zdrowego sposobu odżywiania się i chętniej będzie robić zakupy w pobliżu domu, z kolei młodzi ludzie w e-sklepach. Dzięki rozwojowi nowoczesnych technologii informatycznych i komunikacyjnych, w tym aplikacji mobilnych, będzie rosła sprzedaż w Internecie także z wykorzystaniem urządzeń mobilnych, np. smartfonów. Istotne będzie również wykorzystanie technologii do zarządzania komunikacją z klientem oraz pozyskiwania, gromadzenia i analizowania ogromnej ilości danych o klientach (Big Data). Nowoczesne technologie dają także możliwości śledzenia i kontrolowania produktów na każdym etapie łańcucha dostaw, co jest ważne w sprzedaży żywności czy towarów o dużej wartości. Kluczowe znaczenie dla rozwoju różnych form detalistów mogą odegrać przepisy prawne dotyczące regulacji transgranicznego handlu internetowego czy protekcyjnych dążenia do ochrony rynków lokalnych przed napływem zagranicznych towarów i podmiotów. Mogą wiązać się z wprowadzaniem dodatkowych opłat i ograniczeń dotyczących handlu detalicznego, w tym rozwoju handlu wielkopowierzchniowego (np. zakaz handlu w niedzielę, ograniczenia dla lokalizacji sklepów o powierzchni powyżej 400 m<sup>2</sup>; PwC, 2015).

## Perspektywy i kierunki rozwoju formatów detalicznych

Rynek detaliczny w Polsce ocenia się jako wysoce konkurencyjny i dojrzały w niektórych formatach. Bariery wejścia dla nowych krajowych bądź zagranicznych sieci detalicznych są ogromne. Struktura rynku detalicznego w najbliższych latach, według raportów A.T. Kearney (A.T. Kearney, 2013), DNB Bank Polska i Deloitte (DNB Bank Polska, Deloitte, 2014), Nielsena i Roland Bergera (Karcz, Plutecki, 5.08.2015), ukształtuje się pod wpływem konsolidacji, której motorem jest i będzie handel nowoczesny i franczyza. Dlatego dalszy rozwój dużych detalistów i sieci detalicznych będzie odbywał się przede wszystkim w drodze akwizycji i przejmowania firm konkurencyjnych. W dłuższej perspektywie koncentracja kapitałowa niesie ze sobą zagrożenia dla konsumentów. Mniej konkurujących ze sobą sieci detalicznych oznacza mniej agresywną wojnę cenową między nimi, mniej aktywne zabieganie o klienta, przez co zakupy mogą być droższe.

Szansą na rozwój organiczny dla sieci handlu nowoczesnego może być ciągle niski, w porównaniu z krajami zachodnioeuropejskimi, stopień usiecio-

wienia handlu detalicznego, zwłaszcza w branży FMCG. Według danych Nielsena i Roland Bergera w Polsce w 2012 roku handel nowoczesny stanowił około 56% całkowitej sprzedaży FMCG, natomiast w Niemczech, Wielkiej Brytanii, Hiszpanii i Francji przekraczał 75% (Karcz, Plutecki, 5.08.2015). Z powodu coraz większej presji ze strony handlu nowoczesnego udział handlu tradycyjnego w sprzedaży FMCG, według prognoz Rolanda Bergera, spadnie z około 45% w 2012 r. do 27% w 2018 r. Nie można oczywiście wykluczyć wchodzenia na polski rynek specjalistycznych sieci handlowych (np. w 2015 r. francuska sieć odzieżowa Kiabi zapowiedziała otwarcie 20 placówek). Handel tradycyjny przetrwa dzięki rosnącemu usiecieniu w wyniku przystępowania detalistów do sieci franczyzowych czy grup zakupowych, przy spadającej liczbie małych sklepów spożywczych o powierzchni do 40 m<sup>2</sup>.

Według prognoz handel nowoczesny w branży FMCG zdominują średnie formaty — supermarkety i dyskonty, kosztem hipermarketów, które czeka stagnacja. Wypieranie hipermarketów z rynku powodowane jest przez preferowany model zachowania konsumenckiego, polegający na połączeniu zakupów w dyskoncie, sklepie *convenience* i specjalistycznym z coraz popularniejszymi zakupami w Internecie. Sprzyjać temu, oprócz opisanych powyżej wzorców zakupowych, będzie także ciągle wysoki odsetek osób mieszkających w małych miastach i na terenach wiejskich, gdzie dominują średnie i małe formaty. Biedronka już realizuje strategię rozwoju zakładającą otwieranie nowych placówek w miejscowościach o populacji kilku tysięcy mieszkańców.

## Wpływ działań detalistów na pozycję konkurencyjną

Przedsiębiorstwa detaliczne, aby być konkurencyjne i rentowne, muszą uwzględniać czynniki warunkujące prowadzenie działalności handlowej oraz strategię działania konkurentów z różnych segmentów rynku detalicznego. Działania pozwalające na pozyskiwanie i utrzymywanie klientów obejmują: dywersyfikację, zmniejszanie kosztów działalności i obniżanie cen produktów oraz wychodzenie z ofertą do klientów z innych segmentów.

**Dywersyfikacja działalności.** Dywersyfikacja działalności polega na wzbogacaniu oferty i podnoszeniu atrakcyjności placówki dla klientów poprzez oferowanie usług i produktów niezwiązanych z podstawową działalnością, np. wprowadzanie programów i kart lojalnościowych, otwieranie restauracji i punktów gastronomicznych na terenie hal sprzedażowych (np. McDonalds w Carrefour),

usług finansowych (np. opłata rachunków w kasach sklepowych, sprzedaż na raty dóbr trwałego użytku, oferowanie kart kredytowych), porad specjalistów (np. projektowania i urządzania wnętrz, budowlanych), stacji benzynowych w sąsiedztwie placówek, punktów z darmowym dostępem do Internetu, rozszerzanie oferty o usługi gastronomiczne (np. w Małpce czy Zabce).

**Dywersyfikacja kanałów sprzedaży i przekształcanie się przedsiębiorstwa wielokanałowe.** Sposobem na nadążenie za wymaganiami współczesnych klientów i rozwój wraz z rosnącym handlem internetowym jest rozszerzenie działalności o sprzedaż *on-line* (nie tylko stronę www, lecz również aplikację mobilną) i dostawy zakupów do domu. Oczywiście z tym wiąże się ryzyko kanibalizacji, czyli spadku sprzedaży w sklepach fizycznych. Z drugiej strony sklepy dzięki rozszerzaniu kanałów zatrzymują tych klientów, którzy przeszliby do konkurencji działającej w sieci. W odpowiedzi na ten trend coraz więcej detalistów (ang. *bricks and mortar*) z różnych branż uruchamia sklepy internetowe (np. Tesco, Alma, Piotr i Paweł, Auchan, E. Leclerc, Promod, Reserved, IKEA, Douglas, Duka, Gino Rossi).

**Dywersyfikacja portfolio formatów sklepów i zmniejszanie powierzchni sprzedaży.** Firmy aktywnie reagują na zmiany we wzorcach zakupowych i preferencjach klientów, rozszerzając działalność o inne niż dotychczas formaty sklepów — supermarkety i *convenience* (np. Carrefour, Tesco czy Auchan już kilka lat temu zaczęły rozwijać mniejsze formaty, otwierając własne sklepy lub w ramach sieci franczyzowych), które mogą być atrakcyjnie zlokalizowane w sąsiedztwie osiedli mieszkaniowych czy w centrach dużych miast. Ponadto obserwuje się tendencję do zmniejszania powierzchni hipermarketów i otwierania hipermarketów kompaktowych (np. Tesco).

**Działania ukierunkowane na rozwój marek detalisty i budowanie związków z nabywcami.** Coraz częściej sieci detaliczne, poszukując możliwości zwiększenia zysków i obniżenia kosztów działalności<sup>3</sup> (Kumar, 2008), decydują się na wprowadzenie do oferty marki detalisty<sup>4</sup> (Kosićka-Gębska, Tuł-Krzyszczuk i Gębski, 2011) lub kilku marek produktów, o zróżnicowanej jakości i cenach, przeznaczonych dla różnych segmentów klientów. Produkcję towarów detaliści zlecają zewnętrznym producentom, zarówno firmom wytwarzającym znane marki handlowe, jak i przedsiębiorstwom małym, wytwarzającym głównie na potrzeby danej sieci handlowej. Marki detalisty mają ważny wpływ na pozycjonowanie oferty detalisty i budowanie relacji z konsumentami, ale także z producentami. Dlatego na wprowadzanie marek detalisty decyduje się coraz więcej sieci handlowych (w różnych formatach detalicznego handlu nowoczesnego). Niejednokrotnie jest to po-

dyktowane chęcią pozyskania klientów oszczędnych, zwracających uwagę na niską cenę produktów, czy wzmocnieniem pozycji sieci względem producentów. W niektórych branżach cały lub większość asortymentu oferowanego przez detalistę jest sprzedawana pod marką detalisty będącą często nazwą sklepu (np. w branży odzieżowej, obuwniczej, artykułów gospodarstwa domowego i do urządzania wnętrz).

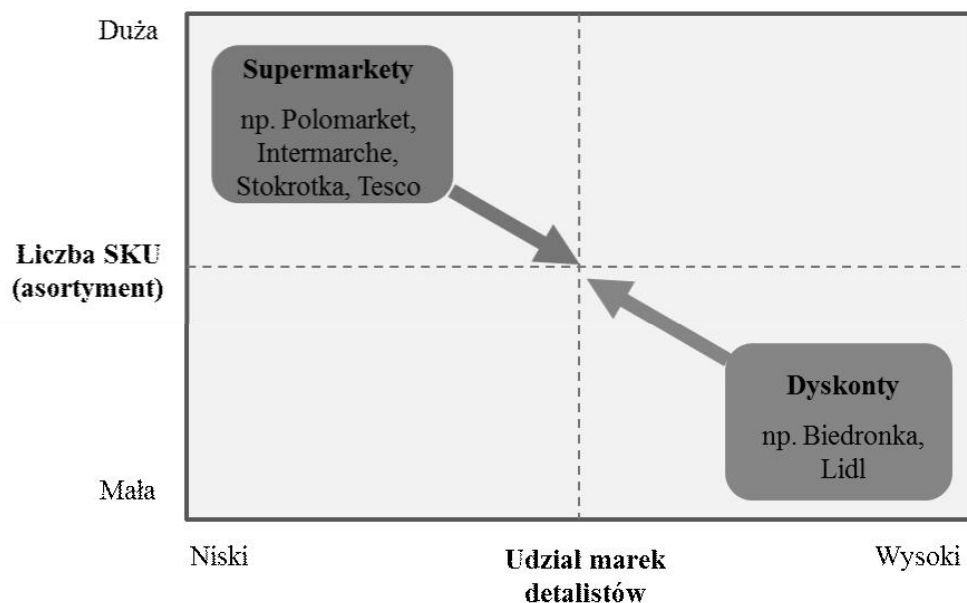
**Walka o pozyskanie klientów z innych segmentów.** Przy postępującej konkurencji wewnątrz poszczególnych formatów sklepów i ewoluujących preferencjach zakupowych odbiorców sieci detaliczne dostrzegły szansę na wzrost poprzez pozyskanie klientów z innych segmentów. W efekcie walka konkurencyjna toczy się nie tylko wewnątrz poszczególnych formatów (np. Auchan z Tesco, Biedonka z Lidlem, Polo Market z Intermarc), lecz również między formatami. Supermarkety i dyskonty upodabniają się pod względem szerokości asortymentu, w tym oferty produktów świeżych, liczności marek detalistów, jakości produktów oraz atrakcyjności lokalizacji, co prowadzi do zacierania się różnic i konwergencji formatów (rys. 4). Sklepy dyskontowe, aby pozyskać klientów przywiązujących wagę do jakości produktów, dla których niska cena nie jest najważniejsza, postawiły na: rozszerzanie asortymentu poprzez wprowadzenie detalicznych marek *premium*, popularnych marek dostępnych do tej pory w innych formatach sklepów i produktów świeżych, otwarcie piekarni czy stoisk ze świeżą wędliną, dbanie o jakość marek handlowych detalistów (nadawanie certyfikatów jakości), wprowadzanie artykułów przemysłowych, odzieży, a nawet mebli w ramach gazetek i tygodni tematycznych, czy intensywną promocję. Działania te mają na celu zmianę percepcji i wizerunku charakterystycznego dla dyskontu, tj. niskie ceny, wąski asortyment i przeciętna jakość. W rezultacie sklepy te przestają być typowymi dyskontami. W odpowiedzi supermarkety, aby skutecznie konkurować z dyskontami, obniżają ceny produktów, ograniczają asortyment oraz kontynuują rozszerzanie marek detalistów zarówno tych najtańszych, jak i w segmencie *premium*. Jednak jeśli supermarkety chcą się dynamicznie rozwijać, muszą wyróżnić się na tle dyskontów. Konwergencja formatów wydłuża cykl życia poszczególnych rodzajów detalistów, spośród których wiele wkroczyło w fazę dojrzałości.

## Detalista — pośrednik w kanale dystrybucji czy lider łańcucha dostaw?

Obserwacje rynku detalicznego w Polsce i krajach rozwiniętych Europy czy w Stanach Zjedno-

Rysunek 4

Konwergencja formatów średniopowierzchniowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Karcz, Plutecki (10.09.2015).

czonych prowadzą do wniosku, że tradycyjne definiowanie i pojmowanie detalisty oraz jego funkcji jako pośrednika w kanale dystrybucji, którego podstawowym rodzajem działalności jest sprzedaż produktów bezpośrednio konsumentowi do jego osobistego, niekomercyjnego użytku (Czubała, 1996), wymaga rewizji. Spostrzeżenie to dotyczy zwłaszcza dużych detalistów sieciowych, których rola i zakres kompetencji wykraczają poza te związane z dystrybucją. Detaliści coraz częściej przejmują na siebie zadania innych ogniw łańcucha dostaw. Wkraczają w kompetencje hurtowni, producentów wyrobów gotowych, importerów bądź eksporterów produktów, operatorów logistycznych czy pośredników usług finansowych. Podejmują różne działania, które są kluczowe dla realizacji strategii konkurowania na rynku. Dlatego analizę roli i zakresu kompetencji detalistów powinno się prowadzić nie tylko z perspektywy dystrybucji, lecz łańcucha dostaw.

Analiza tendencji w rozwoju rynku detalicznego oraz strategii i działań podejmowanych w ostatnich latach przez przedsiębiorstwa handlu detalicznego w Polsce pozwala wyróżnić kluczowe zmiany w roli i pozycji detalistów w łańcuchach dostaw:

- umocnienie pozycji detalistów na skutek zmiany układu sił między producentem a detalistą i ograniczenia roli pośredników hurtowych,
- przejęcie zadań związanych z dystrybucją produktów od przedsiębiorstw produkcyjnych i hurtowych,

- pełnienie funkcji importerów i eksporterów produktów gotowych,
- przejęcie kompetencji logistycznych,
- pełnienie roli lidera i architekta łańcucha dostaw.

Dynamiczny rozwój zwłaszcza nowoczesnych formatów detalicznych oraz szybko rosnąca podaż towarów pod koniec XX w. wywarły znaczący wpływ na zmianę układu sił w łańcuchach dostaw. Sieci detaliczne, z racji wielkości obrotów, szybkiego wzrostu liczby atrakcyjnie zlokalizowanych placówek oraz popularności wśród polskich konsumentów, zaczęły nawiązywać bezpośrednie relacje z producentami. Zwłaszcza przedsiębiorstwa produkcyjne z branży FMCG nie mogły zignorować dużej skali działania detalistów wielkopowierzchniowych oraz dostępu do szerokiego grona nabywców towarów i usług, dlatego często godziły się na drakońskie warunki współpracy dyktowane przez duże formaty sklepów. W efekcie rosła siła przetargowa dużych sieci detalicznych (Amato i Amato, 2009), od których coraz częściej zależało czy produkt pojawi się na rynku (wybór producentów i asortymentu) i jaki będzie miał zapewniony rozwój. Liderzy rynkowi posiadający znane marki handlowe mają lepszą pozycję negocjacyjną (produkty pożądanego w ofercie sklepów) w porównaniu z małymi i średnimi krajowymi producentami.

Ekspansja marek detalisty w różnych branżach przyczynia się do budowania relacji z producentami



mi oraz rozwoju polskich małych i średnich przedsiębiorstw, które produkują głównie na potrzeby sieci detalicznych (np. Biedronki, Lidla, Tesco). Sprzedając pod marką klienta, producenci mogą dostarczać produkty do różnych odbiorców w Polsce i zagranicą. Nie muszą budować struktur dystrybucji i świadomości marki, angażować własnych sił i środków w pozyskiwanie zagranicznych kontrahentów, czy spełniać szeregu wymogów związanych z eksportem, organizacją dostaw na zagraniczne rynki lub bezpośrednimi inwestycjami.

Detaliści wchodzą także w rolę importerów i eksporterów produktów zarówno pod markami producenta, jak i markami detalisty. Na przykład w Tesco część produktów wytwarzanych przez polskie firmy, które trafiają do zagranicznych sklepów tej sieci (wolumen ten rośnie co roku o kilka procent), sprzedawana jest pod marką producenta (Onet. biznes, 2012). Jednak coraz częściej dostawcy sprzedają swoje wyroby pod marką detalisty (jako kraj pochodzenia podawana jest Polska). Sieć handlowa może wspierać firmy w eksporcie lub pełnić rolę dystrybutora produktów danej firmy do swoich placówek zlokalizowanych w innych krajach. Dla wielu małych i średnich krajowych producentów to jedyna szansa na eksport produktów, gdyż przy istniejącej wysokiej konkurencji, trudno byłoby tym firmom przebić się ze swoją ofertą na zagraniczne rynki. Na przykład poprzez sieć Tesco na zagraniczne rynki, głównie do Wielkiej Brytanii, Irlandii, Słowacji, Czech i Węgier, eksportowanych jest 1,7 tys. kategorii produktów wytwarzanych przez około 60 polskich producentów (głównie słodczyce, przetwory warzywne, soki, makarony i piwa; Onet. biznes, 2012). Lidl stanowi kolejny przykład sieci wspierającej eksport polskich produktów spożywczych (głównie wyrobów mlecznych, mięsa i wędlin) pod markami detalisty do swoich sklepów w Europie, m.in. w Wielkiej Brytanii, Irlandii, Czechach, na Słowacji, na Węgrzech czy w Rumunii i Bułgarii (Lidl, 2013).

Wzmacnianie pozycji detalistów spowodowało osłabienie ogniwa hurtowego. Bezpośrednia współpraca sieci detalicznych z producentami przyczyniła się do wyeliminowania pośredników handlu hurtowego, co doprowadziło do znaczącego spadku ich liczebności i konsolidacji rynku hurtowego. Według danych GUS w 2013 r. w detaliści kupowali towary głównie bezpośrednio u producentów i wytwórców krajowych (58%), rzadziej u hurtowników (28%; GUS, 2014). W tym czasie odnotowano także nieznaczny spadek udziału zakupów bezpośrednio z importu do 13%. Przedsiębiorstwa własności zagranicznej najczęściej dokonywały zakupów bezpośrednio u producentów i wytwórców krajowych (stanowiły one nieco ponad 49% ogólnej wartości), bądź bez-

pośrednio z importu (ok. 40%), a rzadziej u hurtowników (ok. 10%).

Wzrost kompetencji logistycznych detalistów jest konsekwencją m.in. wyeliminowania ogniwa hurtowego i konieczności podziału jego zadań między sieci i producentów (np. utrzymywanie zapasów, organizowanie dostawy do detalistów, budowanie asortymentu, przejmowanie prawa własności i ryzyka). Drugim istotnym czynnikiem jest poszukiwanie przez sieci detaliczne możliwości zmniejszenia kosztów i zwiększania efektywności dostaw do placówek po to, aby obniżyć ceny produktów na półkach sklepowych. Tym bardziej że wraz z rozrastaniem się sieci detalicznych pod względem liczebności czy zasięgu geograficznego system dostaw bezpośrednich z zakładów produkcyjnych do sklepów stał się nieefektywny. Ponadto intensywne ekspansja mniejszych formatów — supermarketów i dyskontów — zlokalizowanych w aglomeracjach i centrach miast wymaga dostosowania systemu dostaw. Niewielkie powierzchnie magazynów przy sklepach oraz ograniczona powierzchnia sprzedawcza wymagają częstego uzupełniania zapasów i małych dostaw. Z kolei ograniczenia co do ruchu dużych samochodów ciężarowych w miastach wiążą się z koniecznością przeładunku towarów na mniejsze pojazdy. Duże wyzwanie stanowi także rozszerzanie kanałów o sprzedaż internetową, zwłaszcza wtedy gdy dostawy i/lub zwroty są realizowane przez placówki sieci detalicznej (np. w Tesco w systemie *click and collect*).

W odpowiedzi na te wyzwania sieci detaliczne rozwijają systemy logistyczne odpowiedzialne za realizację dostaw do punktów detalicznych. Zaczęły powstawać systemy scentralizowane, w których sieć detaliczna dzieli obsługiwany rynek na regiony geograficzne do których przypisuje punkty sprzedaży detalicznej i buduje do ich obsługi centrum dystrybucyjne (Rutkowski, 2005). Produkty są zamawiane przez centralę, a następnie dostarczane od dostawców do centrów dystrybucyjnych, z których przesyłki zawierające towary różnych producentów są kierowane do sklepów. Przy zrównoważonych przepływach po stronie zaopatrzenia i dystrybucji oraz odpowiedniej skali centrum nie musi utrzymywać zapasów i może pełnić rolę platformy cross-dockowej. Takie platformy mogą także stanowić uzupełnienie systemu z centrum dystrybucyjnym, zwłaszcza do obsługi dostaw do małych sklepów typu *convenience* czy na stacjach benzynowych. Biedronka posiadająca ponad 2600 sklepów swój system logistyczny oparła na 15 centrach dystrybucji. Transport odbywa się głównie w kraju, ponieważ sieć współpracuje głównie z polskimi producentami. Z kolei Żabka wykorzystuje do obsługi dostaw do sklepów typu *convenience* cztery centra dystrybucyjne.

Nie mniejsze wyzwanie stanowi organizacja systemu logistyki zwrotnej, zwłaszcza w branży FMCG. Duże wymagania sklepów dotyczące jakości dostaw, zgodności pod względem ilości i asortymentu z zamówieniem, długości pozostałego czasu przydatności produktów do spożycia, czy zalegania na zapasie i niskiej sprzedaży, zwiększają zapotrzebowanie na organizowanie przepływów pod prąd.

Obsługę logistyczną (centrów dystrybucji i transportu) sieci detaliczne najczęściej powierzają zewnętrznym operatorom logistycznym, którzy coraz częściej dedykują własne obiekty konkretnym sieciom handlowym czy producentom.

Duże sieci detaliczne coraz częściej stają się liderami krajowych, międzynarodowych czy globalnych łańcuchów dostaw. Przejmują na siebie nie tylko opisane powyżej zadania, lecz również zajmują się projektowaniem produktów, wyborem producentów czy nawet dostawców surowców i komponentów, zarządzają procesami w łańcuchu dostaw, dbają o zrównoważony rozwój firmy i partnerów z łańcucha dostaw. Na przykład IKEA czy Zara pełnią rolę lidera i architekta swoich łańcuchów dostaw.

## Przypisy

<sup>1</sup> Indeks GRDI (Global Retail Development Indeks) uwzględni szereg makroekonomicznych i specyficznych dla detalu zmiennych. Służy do oceny krajów pod względem atrakcyjności i potencjału dla wchodzenia na rynek i rozwijania działalności przez zagranicznych detalistów.

<sup>2</sup> Polacy wybierają zakupy w Internecie głównie ze względu na: niższą cenę (79%) oraz wygodę, tj. dostępność przez całą dobę (86%), dostawę do domu (81%) i brak konieczności jechania do sklepu (77%).

<sup>3</sup> Marki detalisty z reguły są tańsze o 20–40% w porównaniu z markami producentów i pozwalają osiągnąć marżę wyższą nawet o 13%.

<sup>4</sup> Marka detalisty (ang. *private labels*) to linia produktów wyprodukowanych dla konkretnego dystrybutora i sprzedawanych pod jego logo (tj. graficzny znak towarowy) wyłącznie w jego placówce handlowej (sieci).

## Bibliografia

- A.T. Kearney (2013). *The 2013 Global Retail Development Indeks*. Global Retailers: Cautiously Aggressive or Aggressively Cautious? A.T. Kearney.
- Amato, L.H., Amato, Ch.H. (2009). Changing retail power and performance in distribution channels. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(12), 1057–1076.
- Centre for Retail Research (2015). *Key figures online retailing 2014 and outlook 2015*. Centre for Retail Research.
- Czarzasty, J. (2010). *Stosunki pracy w handlu wielkopowierzchniowym w Polsce*. Warszawa: OW SGH.
- Czubała, A. (1996). *Dystrybucja produktów*. Warszawa: PWE.
- DNB Bank Polska, Deloitte (2014). *Kierunki 2014 — kluczowe czynniki determinujące handel w Polsce*. DNB Bank Polska, Deloitte.
- Dotcom River (2013). *eCommerce Poland 2013. Executive Summary Report*. Wrocław: Dotcom River.
- E-commerce Europe (2015). *European B2C E-commerce Report 2015. Light Version*. Brussels: E-commerce Europe.
- Gemius (2014). *E-commerce w Polsce 2014*. Gemius dla e-Commerce Polska.
- Gieracz, M., Jak kupuje nowe pokolenie Polaków? Rubikom Strategy Consultants: <http://nf.pl/manager/jak-kupuje-nowe-pokolenie-polakow,,> 15473,51 (15.09.2015).
- Gospodarz.p, Newseria Biznes (2015). *Rośnie sprzedaż żywności przez Internet*: <http://www.gospodarz.pl/aktualnosci/przetworstwo-spozywcze/rosnie-sprzedaz-zywnosci-przez-internet.html> (14.09.2015).
- GUS (2014). *Rynek wewnętrzny w 2013 r.* Warszawa: GUS.
- Karcz, S., Plutecki, P. *Przyszłość handlu detalicznego w Polsce należy do średnich powierzchni*, Roland Berger, Nielsen: <http://franczyzawpolsce.pl/trendy-franczyzy/4484-przyszlosc-handlu-detalicznego-w-polsce-nalezycy-do-srednich-powierzchni> (5.08.2015).
- Kosicka-Gębska, M., Tul-Krzyszczuk, A., Gębski, J. (2011). *Handel detaliczny żywnością w Polsce*, Wydanie II. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Kumar, S. (2008). A study of the supermarket industry and its growing logistics capabilities. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(3), 192–211.

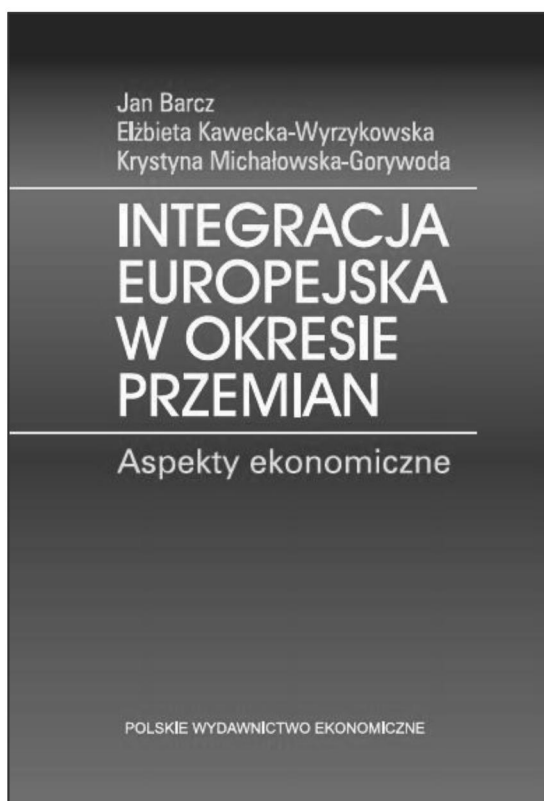
## Podsumowanie

Handel detaliczny w Polsce przeszedł w ciągu 26 lat gospodarki wolnorynkowej dynamiczny rozwój. Obecnie charakteryzuje się dużą konkurencją, ciągle niższym stopniem usieciowienia w porównaniu z krajami Europy Zachodniej (Wielką Brytanią, Francją, Niemcami, Hiszpanią) czy nawet Czechami i Węgrami, dojrzałością i konwergencją niektórych formatów detalicznych. Przyszłość handlu detalicznego leży w dostosowywaniu się do ewoluujących preferencji i wzorców zakupowych konsumentów oraz reagowaniu na zmiany innych czynników otoczenia. Detaliści, aby wyróżnić się na tle konkurencji, rozszerzają ofertę o dodatkowe usługi tworzące wartość dla klientów, poszukują korzyści poprzez wprowadzanie marek detalisty oraz dywersyfikują kanały o sprzedaż *on-line*. Ich działania prowadzą do zacierania się granic między formatami i zaostrenia konkurencji. Intensywny rozwój dużych sieci detalicznych spowodował także zmianę roli i zakresu kompetencji detalistów. Duże sieci detaliczne coraz częściej przejmują rolę liderów i architektów w łańcuchach dostaw.

- Lidl: [http://www.lidl.pl/cps/rde/xchg/SID-DF6E66FC-62593E24/lidl\\_pl/hs.xsl/21557.htm](http://www.lidl.pl/cps/rde/xchg/SID-DF6E66FC-62593E24/lidl_pl/hs.xsl/21557.htm) (12.09.2013).
- Mikołajczyk, J. (red.) (2006). *Handel. Znaczenie we współczesnej gospodarce*. Poznań: Wyd. Wyższej Szkoły Handlu i Usług.
- Onet. biznes (2012). *Szansa dla firm; Tesco zaleje Chiny polskimi produktami?*: <http://biznes.onet.pl/szansa-dla-firm-tesco-zaleje-chiny-polskimi-produktami>, 18572,5317154,1, news-detel (30.08.2013).
- PMR (2014), *Handel internetowy w Polsce 2014. Analiza i prognoza rozwoju rynku e-commerce 2014–2019*. PMR: <http://retailnet.pl/2014/11/20/98668-pmr-polski-rynek-e-commerce-wzrosnie-dwukrotnie-2019-roku/> (30.07.2015).
- PolskieRadio.pl (2014). *Sieci handlowe zapowiadają ekspansję w Internecie*: <http://www.polskieradio.pl/42/273/Artykul/1317370>, Sieci-handlowe-zapowiadaja-ekspansje-w-Internecie (14.09.2015).
- Profit system (2015). *Raport o franczyzie w Polsce 2015*. Profit system: <http://profitsystem.pl/raport-o-franczyzie> (10.09.2015).
- PwC (2015). *Rynek handlu detalicznego w Polsce*. PwC.
- Rutkowski, K. (red.) (2005). *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*. Warszawa: OW SGH.
- Tordjman, A. (1994). European Retailing. Convergences, Differences and Perspectives. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 22 No. 5, 3–19.
- Wyżnikiewicz, B., Fundowicz, J., Lapiński, K., Peterlik, M. (2006). *Struktura i rola handlu w polskiej gospodarce*. Warszawa: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

## PWE poleca

nowość!



W trudnym okresie zarówno dla idei integracji europejskiej, jak i samej Unii Europejskiej rośnie znaczenie wiedzy o przemianach zachodzących w systemie instytucjonalnym i mechanizmach funkcjonowania dzisiejszej Unii Europejskiej. Autorzy przedstawili w książce:

- genezę i rozwój integracji w Europie,
- charakter prawny, zasady działania i członkostwo w Unii,
- prawo Unii Europejskiej i system jej instytucji,
- zasady obowiązujące w stosunkach zewnętrznych Unii,
- Wspólną Politykę Handlową oraz Wspólną Politykę Rolną,
- politykę spójności,
- wspólne reguły konkurencji,
- Unię Gospodarczą i Walutową Unii.

Książka jest przeznaczona dla studentów ekonomii, zarządzania, stosunków międzynarodowych, europeistyki, ekonomii międzynarodowej, międzynarodowych stosunków gospodarczych, politologii, dziennikarstwa.

Księgarnia internetowa: [www.pwe.com.pl](http://www.pwe.com.pl)