

Urszula Kłosiewicz - Górecka
Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji

Integracja jako strategia rozwoju krajowych przedsiębiorstw handlowych

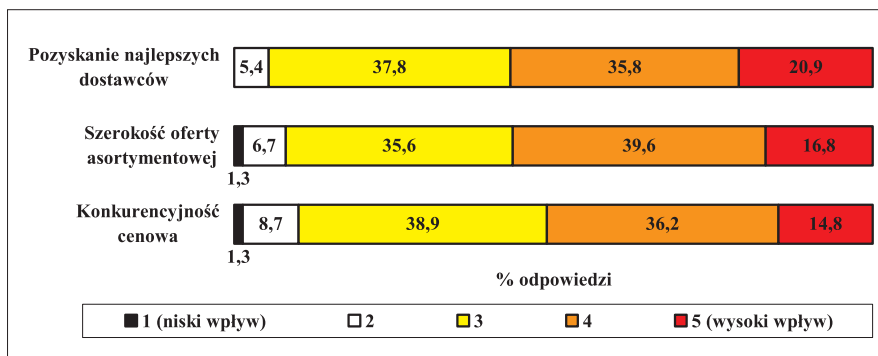
W artykule przedstawiono zmiany, jakie zaszły w ostatnich latach w zakresie integracji krajowych przedsiębiorstw handlowych, które w sposób zasadniczy zmieniają funkcjonowanie przedsiębiorstwa, w tym sferę zakupu i procesy zaopatrzenia zintegrowanych sklepów. Skonsolidowane firmy zgłaszają coraz silniejsze zapotrzebowanie na usługi świadczone przez centra dystrybucyjne oraz centra logistyczne przyspieszają tym samym postęp organizacyjny – techniczny, dokonujący się w procesach dostaw towarów do sklepów, a ten z kolei pozytywnie wpływa na integrowanie się firm.

Ostatnie lata przyniosły wyraźne zmiany ilościowe i jakościowe w procesach integracji krajowych firm handlowych, do czego przyczyniły się:

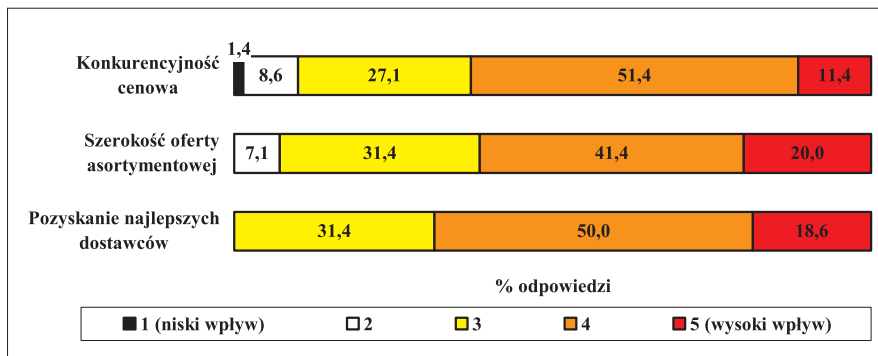
- wzrost konkurencji w sferze handlu, nie tylko pomiędzy firmami krajowymi i zagranicznymi sieciami, ale także w grupie rodzimych firm detalicznych i hurtowych
- popularyzacja zintegrowanych firm, które odniosły sukces rynkowy, co zachęciło inne przedsiębiorstwa do współpracy w ramach różnych form integracji
- rosnąca wiedza handlowców o możliwych formach integracji przedsiębiorstw, skutkująca rosnącym przekonaniem do integracji jako strategii rozwoju firmy
- doświadczenie działania w myśl zasad integracji, które pozwoliło wejść

Tab. 1. Najistotniejsze formy integracji, w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw hurtowych i detalicznych. Źródło: Badanie IRWiK z 2006 r.

Formy integracji	Wypowiedzi przedstawicieli przedsiębiorstw, w %	
	hurtowych	detalicznych
Stowarzyszenia, zrzeszenia	27,5	40,3
Grupy zakupowe detalistów	23,2	45,8
Grupy zakupowe hurtowników	60,9	29,9
Łańcuchy hurtowe	11,6	6,9
Franchising	8,7	6,9



Wykres 1. Wpływ integracji na konkurencyjność oferty asortymentowej przedsiębiorstwa, w opinii przedstawicieli detalu. Źródło: Badanie IRWiK z 2006 r.



Wykres 2. Wpływ integracji na konkurencyjność oferty asortymentowej przedsiębiorstwa, w opinii przedstawicieli hurtu. Źródło: Badanie IRWiK z 2006 r.

firmom na kolejny – wyższy etap rozwoju integracji, skutkujący większą efektywnością działania na rynku.

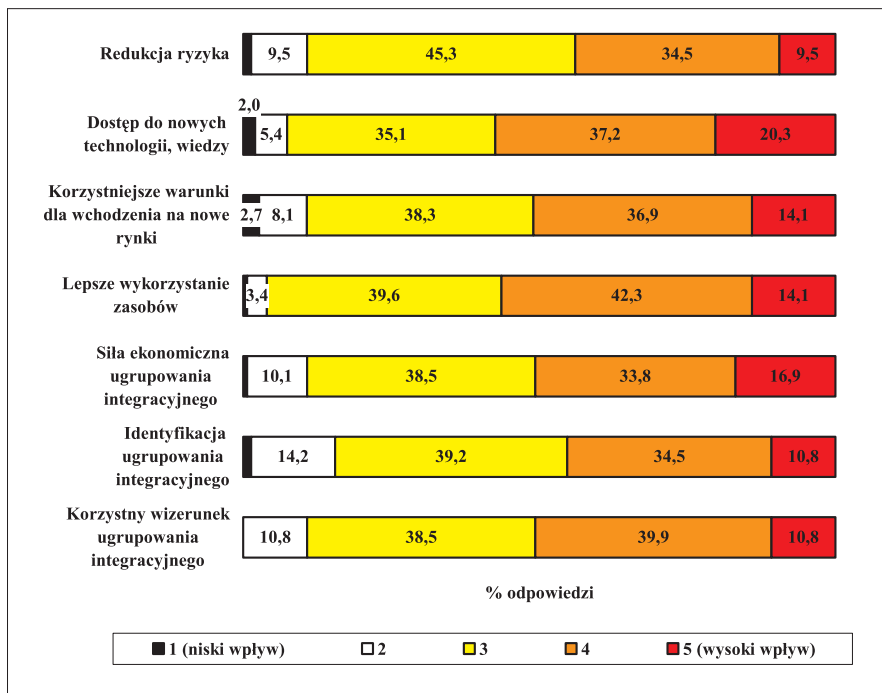
W 2006 r. – w porównaniu z wynikami badań z lat poprzednich – wyższy odsetek przedstawicieli przedsiębiorstw hurtowych i detalicznych uznaje wyższe formy integracji (grupy zakupowe, łańcuchy hurtowe, franczyza) jako bardziej przydatne dla wzmocnienia pozycji firmy handlowej na rynku (tab. 1). Świadczyć to może o lepszym obecnie rozumieniu idei integracji.

Wyniki przeprowadzonego w połowie 2006 r. badania wśród 220 przedsiębiorstw hurtowych i detalicznych wskazują, że generalnie przedstawiciele firm korzystnie oceniają wpływ integracji na konkurencyjność oferty asortymentowej. Ponad 50% ankietowanych podaje wysokie oceny wpływu integracji na pozyskanie dostawców, szerokość oferty asortymentowej oraz konkurencyjność cenową ugrupowania (wykres 1 i 2).

Wysoko oceniany jest też wpływ integracji na poprawę pozycji rynkowej przedsiębiorstwa. Przedstawiciele detalu wskazują przede wszystkim na lepsze wykorzystanie zasobów oraz dostęp do nowych technologii, w tym przyspieszenie korzystania w zarządzaniu firmą z nowoczesnych technologii informatycznych (wykres 3).

Przedstawiciele firm hurtowych w jeszcze większym stopniu, niż detaliści, dostrzegają pozytywny wpływ integracji na: dostęp do nowych technologii, korzystniejsze warunki dla wchodzenia na nowe rynki, lepsze wykorzystanie zasobów firmy, korzystny wpływ na ekonomiczną pozycję firmy na rynku (wykres 4).

Wyrazem przemian jakościowych, jakie w ostatnim czasie dokonują się wśród rodzimych przedsiębiorstw handlowych, jest łączenie się zintegrowanych firm w jeszcze większe ugrupowania integracyjne, dające szanse na

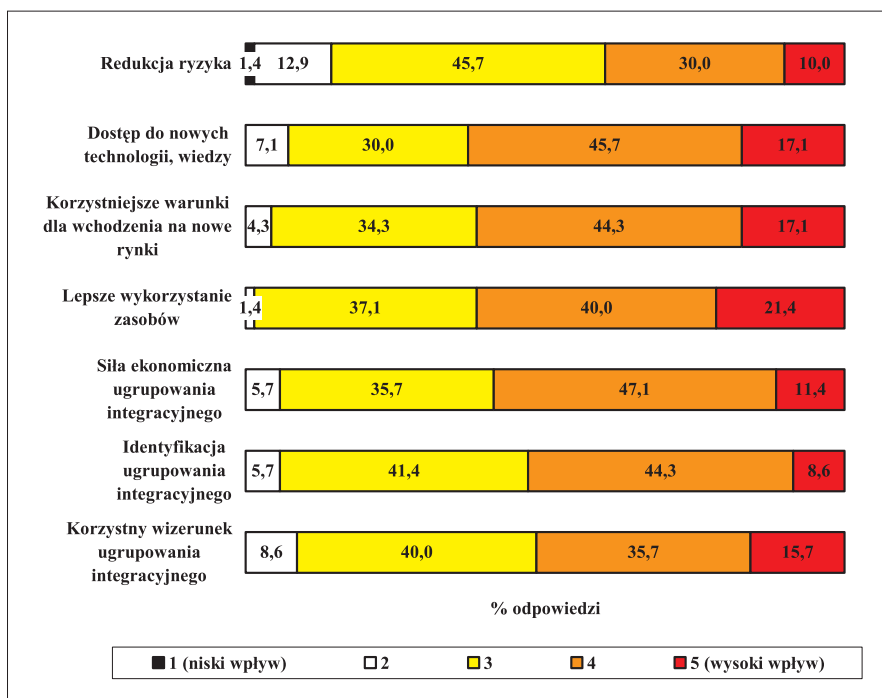


Wykres 3. Wpływ integracji na poprawę pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, w opinii przedstawicieli detalu. Źródło: Badanie IRWiK z 2006 r.

silniejszą pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Dobrym przykładem jest:

- konsolidacja Eldorado z BOS-em. Obie spółki bardzo dobrze się uzupełniają, dlatego razem mają szansę stać się silnym konkurentem. BOS działa głównie na północy kraju, a Eldorado ma dobrą pozycję na Południowym – Wschodzie Polski. Integracja firm korzystnie wpłynie na ofertę asor-

tymentową wzbogacając ją, bowiem jedna z tych spółek ma alkohole mocne, druga – mrożonki. Integrujące się przedsiębiorstwa poszerzają zatem nie tylko zasięg terytorialny swego działania, zwiększają liczebność sklepów, ale także – poprzez poszerzenie oferty asortymentowej – stają się atrakcyjniejszą firmą dla klientów i konsumentów



Wykres 4. Wpływ integracji na poprawę pozycji rynkowej przedsiębiorstwa, w opinii przedstawicieli hurtu. Źródło: Badanie IRWiK z 2006 r.

- połączenie firm hurtowych Eurocash i KDWT oraz podjęcie przez nowo utworzoną jednostkę działań, zmierzających do przejęcia regionalnej sieci Delikatesy Centrum, należącej dotychczas do firmy Carment.

Wyrazem rosnącego przekonania właścicieli rodzimych firm handlowych do integracji jako strategii rozwoju firmy, jest przykładowo podjęcie decyzji o konsolidacji niezależnych spółdzielni regionalnych „Społem”. Oznacza to, że sieć społemowskich sklepów stanie się pierwszą wśród największych pod względem powierzchni sprzedażowej sieci detalicznych w Polsce. W nowej strukturze organizacyjnej rolę centrali zakupowej dla przeszło 4 000 sklepów powierzono Krajowej Agencji Handlowej „Społem”, która odpowiadać będzie także za obsługę logistyczną sieci, ustalanie wspólnej polityki cenowej oraz wdrożenie jednolitej strategii marketingowej. Skonsolidowana sieć Społem niesie też wiele korzyści dla dostawców, stając się atrakcyjnym partnerem dla producentów, zapewniającym dotarcie do klientów nie tylko w dużych, ale także w małych miejscowościach naszego kraju¹.

Zintegrowane firmy handlowe podejmują intensywne starania o dopracowanie strategii, obejmujące:

- wzmocnianie wizerunku ugrupowania
- zacieśnianie współpracy z dostawcami
- racjonalizację kosztów działania firmy
- budowę trwałych związków z klientami.

Prace zmierzające do poprawy wizerunku ugrupowania mają na celu zarówno ujednoczenie wizerunku sklepów należących do ugrupowania, jak i doprowadzenie do przestrzegania przyjętych standardów działania przez wszystkich jego członków. W poszczególnych, zintegrowanych przedsiębiorstwach, zadania takie mają miejsce na różnych poziomach – od opracowania nazwy, szyldu, ustalenia cech wyposażenia (rodzaj, generacja), opracowania standardowej oferty asortymentowej (liczba pozycji asortymentowych w poszczególnych kategoriach produktów, ich rozłożenie w sali sprzedażowej i na półkach), aż do określenia zasad działań promocyjnych w sali sprzedażowej oraz bezpośredniej obsługi klienta.

Ważnym kierunkiem działań poszczególnych, zintegrowanych firm, jest doskonalenie współpracy z dostawcami. Jest to zarówno ogranicza-

¹ G. Szafraniec, Konsolidacja Społem może się udać. „Wiadomości Handlowe” 2006 nr 7.

nie liczby dostawców do 2 – 3 najważniejszych w danej kategorii produktu, jak również podjęcie wspólnych prac nad racjonalizacją zapasów i kosztów handlowych, poprzez m.in. wdrażanie systemu komputerowego, łączącego firmę z dostawcami (przynajmniej modemowe połączenia z dostawcami) oraz poszczególnych uczestników zintegrowanej sieci.

Poszczególne, zintegrowane sieci handlowe, podjęły budowę programów lojalności dla klientów, aby zacieśnić ich związki z firmą.

Z badań Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji wynika, że – mimo wyraźnego postępu w funkcjonowaniu istniejących ugrupowań integracyjnych – jest jeszcze szereg czynników, które je osłabiają (tab. 2).

Kolejność wymienianych przez respondentów czynników, uznanych jako bariery rozwoju już istniejących ugrupowań, świadczą, że ankietowani znacznie lepiej niż w poprzednich latach zdają sobie sprawę ze znaczenia precyzyjnego zdefiniowania celu integrujących się przedsiębiorstw, który:

- umożliwia określenie zadań dla uczestników
- umożliwia ustalenie spodziewanych korzyści
- określa wymagany przepływ informacji.

Bez tego nie jest – jak wskazuje dotychczasowa praktyka – możliwe skuteczne zarządzanie ugrupowaniem i umacnianie jego pozycji na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

Jednak prawdopodobnie największe znaczenie dla dalszego rozwoju integracji krajowych firm handlowych będą mia-

Tab. 2. Czynniki osłabiające współpracę w istniejących zgrupowaniach integracyjnych. Źródło: Badanie IRWiK z 2005 i 2006 r.

Czynniki osłabiające współpracę	Badanie z 2005 r.	Badanie z 2006 r.
Wypowiedzi przedstawicieli przedsiębiorstw hurtowych, w %		
Sprzeczności w oczekiwaniu odnośnie podziału kosztów	42,9	36,2
Brak umiejętności współdziałania dla wspólnych korzyści	47,1	39,1
Mało klarownie ustalony cel współpracy przedsiębiorstw	28,6	42,0
Brak lojalności poszczególnych uczestników	38,6	36,2
Niejasny podział ról i czynności	38,6	40,6
Niejasny podział korzyści pomiędzy uczestników	31,4	40,6
Nadużywanie władzy przez liderów	38,6	33,3
Zakłócenia w przepływie informacji pomiędzy uczestnikami	28,6	39,1
Wypowiedzi przedstawicieli przedsiębiorstw detalicznych, w %		
Sprzeczności w oczekiwaniu odnośnie podziału kosztów	36,6	24,0
Brak umiejętności współdziałania dla wspólnych korzyści	35,9	39,7
Mało klarownie ustalony cel współpracy przedsiębiorstw	35,2	43,8
Brak lojalności poszczególnych uczestników	35,2	45,2
Niejasny podział ról i czynności	33,8	45,9
Niejasny podział korzyści pomiędzy uczestników	33,1	32,2
Nadużywanie władzy przez liderów	29,6	37,0
Zakłócenia w przepływie informacji pomiędzy uczestnikami	23,2	26,0

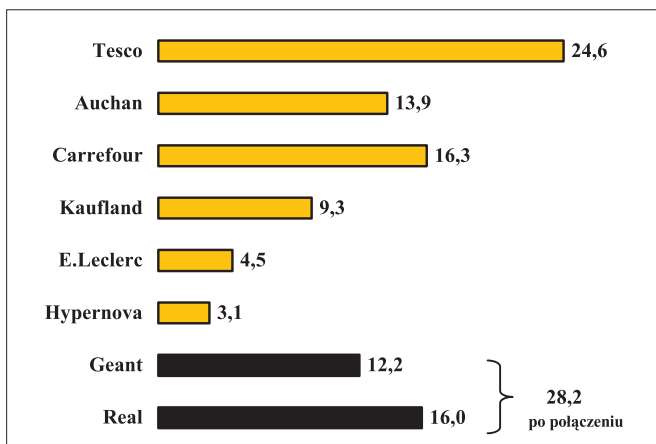
ły zmiany, jakie dokonują się – i zapowiadane są – w grupie zagranicznych sieci handlowych. Chodzi tu przede wszystkim o fuzje i przejęcia, już powodujące istotne przetasowania wśród czołowych uczestników rynku detalicznego w Polsce oraz przystąpienie niemieckiej sieci (Aldi) do działania, zmierzającego do dynamicznego wejścia na polski rynek. W pierwszym przypadku jest to zapowiadane wcześniej przejęcie sieci hipermarketów Geant (należących do Grupy Casino) przez Grupę Metro AG.

W ramach przeprowadzonej transakcji Real przejmuje 19 funkcjonujących w Polsce hipermarketów oraz 7 lokalizacji będących w fazie budowy lub planowania, jak również majątek trwały firmy. Jest to potwierdzenie konsekwentnej realizacji przez Real strategii ekspansji i stawianie czoła konkurencji ze strony francuskich sieci hipermarketów². Udział Reala w rynku hipermarketów w Polsce wzrasta tym samym do 28,2% pod względem powierzchni sprzedaży, zajmując pozycję lidera (wykres 5).

Drugim zdarzeniem, które będzie miało skutki dla procesów integracji wśród krajowych firm handlowych jest podpisanie umowy przez Zarząd fir-

my Tesco Polska, przewidującej zakup sklepów Leader Price (należących do Grupy Casino), pozwalającej na rozwój i umocnienie sieci Tesco na rozproszonym i konkurencyjnym polskim rynku detalicznym³.

Zapowiadane wejście niemieckiej sieci dyskontów Aldi na polski rynek prawdopodobnie przyczyni się do zmiany sytuacji konkurencyjnej nie tylko istniejących sieci sklepów dyskontowych (Biedronka, Lidl, Netto, Kaufland), ale również mniejszych formatów sklepów, które znajdują się w obszarze oddziaływania sieci Aldi. Przedstawione zmiany w zagranicznych sieciach handlowych, funkcjonujących na polskim rynku, oznaczają dalsze znaczące zaostrzenie konkurencji w detalu. Jest obecnie kilka miesięcy czasu (w którym zagraniczne sieci będą pracowały nad wypracowaniem nowych standardów działania dla połączonych obiektów handlowych), aby krajowe sieci przygotowały się do działania w warunkach jeszcze bardziej, niż dotychczas, agresywnej konkurencji. Można bowiem przypuszczać, że natężenie konkurowania przeniesie się w obszar mniejszych formatów sklepów do mniejszych miejscowości, gdzie mogą rozpocząć się podobne procesy fuzji i przejęć. A to oznaczać może dalsze nasilenie konkurencji dla powstałych w ostatnich latach krajowych regionalnych i lokalnych sieci sklepów typu Polomarket, Lewiatan, Chata Polska i inne. Dlatego zachodzące proce-



Wykres 5. Udziały pod względem powierzchni sprzedażowej poszczególnych sieci w rynku hipermarketów w Polsce. Stan na styczeń 2006 r. Źródło: opracowanie własne na podstawie: Udziały w rynku hipermarketów. „Handel” z 2 sierpnia 2006 r.

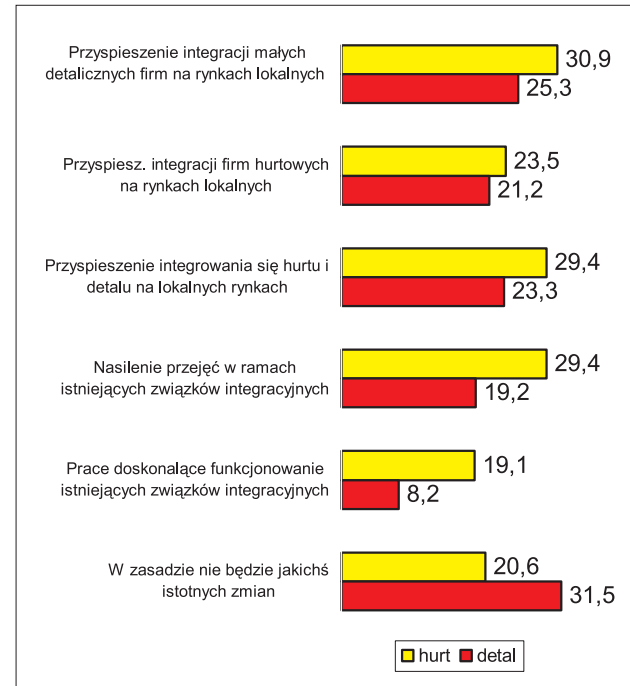
² Real przejął hipermarkety Geant. „Handlowiec” lipiec- sierpień 2006 r. oraz Radość Reala. „Handel” z 2 sierpnia 2006 r.

³ Tesco kupuje Leader Price w Polsce. „Handlowiec” lipiec- sierpień 2006 r.

sy przemian wśród zagranicznych sieci wielkopowierzchniowych obiektów handlowych są ogromnym wyzwaniem dla istniejących sieci rodzimych przedsiębiorstw, które powinny jeszcze bardziej dynamicznie przejść do łączenia się już powstałych ugrupowań i przygotowania oryginalnych strategii rozwoju, opartych na dobrej znajomości specyfiki polskiego rynku, wykorzystaniu korzyści skali działania oraz nowoczesnych technologii dla zwiększenia efektywności działania i tworzenia wartości dodanej, wysoko cenionej przez klientów. Jest to tym bardziej ważne, że ponad 30% przedstawicieli przedsiębiorstw detalicznych i 20% przedsiębiorstw hurtowych nie przewiduje zmian w procesach integracji w handlu, a kolejne 20 – 30% zapowiada tylko przyspieszenie integracji firm detalicznych bądź hurtowych w ramach rynków lokalnych (wykres 6). Tymczasem potrzebne są wyższe formy integracji.

Dla wspierania rozwoju integracji rodzimych przedsiębiorstw handlowych istotna jest popularyzacja pozytywnych

przykładów z praktyki gospodarczej, wspierana szkoleniami dotyczącymi istoty oraz korzyści, wynikających ze stosowania wyższych form integracji, takich jak np. tworzenie łańcuchów sklepów, integracja z wykorzystaniem formuły franchisingu. Dla rozwoju integrujących się przedsiębiorstw istotna jest zmiana jej funkcji z początkowego tylko wzmacniania w firmie sfery zakupu towarów do uznania integracji jako strategii działania firmy na rynku. Integracja nie jest wówczas tylko obroną przed silniejszymi na rynku konkurentami (zagranicznymi sieciami wielkopowierzchniowych obiektów handlowych), ale świadomym działaniem pod wspólnym logo, kreującym jakościowe zmiany w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu.



Wykres 6. Przewidywane zmiany w procesach integracji w handlu, w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw hurtowych i detalicznych.
Źródło: Badanie IRWiK z 2006 r.