

Bernard Rzeczyński



Logistyka handlu detalicznego

Sieci sklepów jako inicjatywa obniżki kosztów logistycznych i wzrostu konkurencyjności

Niezwykle ważkim ekonomicznie i społecznie następstwem transformacji ustrojowej w Polsce jest rozwój handlu detalicznego, w tym ekspansywny wielkopowierzchniowego – hipermarketów i supermarketów, najczęściej firm zagranicznych. Notuje się jednocześnie restrukturyzację sieci sklepów oraz utratę klientów wielu sklepów małych i średnich na rzecz wielkich obiektów.

Handel małopowierzchniowy usiłuje ograniczać rozwój sieci tych obiektów nawet przez regulacje prawne i uzyskiwanie od organizacji kupieckich pozytywnej opinii o utworzeniu każdego takiego obiektu. Można rozumieć obawy tradycyjnego sektora handlu detalicznego o utratę klientów, ale scena handlowa nie może być obrazem reglamentacji oferty handlowej. Poza tym warto pamiętać, że w tym dyskursie najwięcej do powiedzenia ma klient i zamiast walczyć między sobą, należy walczyć o klienta najlepszym spełnieniem jego oczekiwań, a więc orężem marketingowym.

Tym zaś dla handlu małopowierzchniowego bywa – obok innych działań – reorientacja logistyczna, polegająca na akceleracji przystosowania systemów jego obsługi logistycznej do wytworzenia stanu skutecznej ekonomicznie konkurencyjności wobec innych podmiotów, korzystnej oczywiście dla klientów w wymiarze obsługowym, asortymentowym i cenowym. Formułą

organizacyjną dla tej reorientacji są sieci sklepów. Szczególnie ważkie jest to w segmencie handlu artykułami częstego zakupu, a więc przede wszystkim spożywczymi.

Podstawowe objaśnienia i faktografia

Sklep oznacza małopowierzchniowy obiekt handlowy prowadzący sprzedaż detaliczną w systemie tradycyjnym i samoobsługowym, o powierzchni sprzedażowej netto do 400 m². **Sklep spożywczy** obejmuje handel artykułami żywnościowymi i napojami bezalkoholowymi.

Ważkie znamiona handlu detalicznego:

- 98,6% przedsiębiorstw detalicznych to jednostki mające najwyżej dwie placówki sprzedaży, a średnio każde ma 1,1 placówek¹,
- w strukturze jednostek handlowych dominują (=91,8%) sklepy o powierzchni sprzedażowej nie przekraczającej 50 m², a średnia powierzchnia wynosi 54 m² ²,
- dominujący jest udział małych i średnich sklepów spożywczych (= 73,3 %) ³

- wzrasta ogólna liczba placówek spożywczego handlu detalicznego, przy czym w latach 2000-2002 najsilniej w grupie hipermarketów o 51,8% i supermarketów o 20,0%, natomiast w grupie sklepów tylko o 1,3 – 3,7 %⁴,
- udział handlu spożywczego w strukturze przedsiębiorstw detalicznych wynosi 28,7 %⁵,
- dokonywanie zakupów w 59,4 % w małym sklepie osiedlowym a w samoobsługowym i supersamie osiedlowym w 57,1 %⁶,
- w strukturze miejsc zakupów żywności udział sklepów małych i samoobsługowych średnich wynosi aż 72,0% ⁷,
- Polska ma zbliżoną do Hiszpanii liczbę detalicznych placówek handlowych (= 408 481), w chwili jej wstąpienia do UE (= 454 853), jednak udział handlu spożywczego w strukturze hiszpańskiej jest znacznie wyższy (= 40,3 %) ⁸,
- wskaźnik nasycenia powierzchnią handlową w Polsce jest prawie dwukrotnie niższy niż w krajach UE (= 632 m²/1000 mieszkańców)⁹ i nadal podobny do okresu sprzed ćwierćwiecza (= 295 m²/1000 mieszkańców)¹⁰.

Tab. 1. Przedsiębiorstwa handlu detalicznego według liczby placówek sprzedaży w 2001 r. Źródło: Obliczenia według: Rocznik statystyczny 2002, GUS Warszawa 2002, s.427

Placówki	1 - 2	3 - 10	11 - 20	21 - 50	50 +	Razem
Liczba	402 788	4 665	770	225	33	408 481
%	98,61	1,13	0,19	0,06	0,01	100,0

¹ Rocznik statystyczny 2002, GUS Warszawa 2002., s. 427

² Program rozwoju handlu wewnętrznego do 2003 r. Dokument przygotowany w Ministerstwie Gospodarki, przyjęty przez Radę Ministrów 6 czerwca 2000 r.

³ Detale w detalu, Handel 2003, nr 6, s. 22-23

⁴ Większa koncentracja, Handel 2001, nr 3, s. 24 i Detale w detalu, Handel 2003, nr 6, s. 22-23

⁵ Rocznik statystyczny 2002, GUS Warszawa 2002., s. 427 i Mapa sieci detalicznych, Życie Handlowe 2002, nr 93 (kwiecień), s. 21

⁶ Lubimy małe sklepy i hipermarkety, Głos Wielkopolski 2000, nr 76

⁷ Marzenia o przytulnych molochach, Życie Handlowe 2002, nr 90 (styczeń), s.11

⁸ Retailing in the European Single Market, Commission of the European Communities, Brussels 1993, s. 97

⁹ Program rozwoju handlu wewnętrznego do 2003 r. (por. przyp.2)

¹⁰ Rocznik statystyczny 1976, GUS Warszawa 1976, s.370

Tab. 2. Struktura handlu detalicznego sklepów spożywczych w 2000 r. i jej zmiana do 2002 r.
 Źródło: Obliczenia według: Większa koncentracja, Handel 2001, nr 3, s.24 i Detale w detalu, Handel 2003, nr 6, s.22-23

Sklepy	2000		2002	
	liczba		zmiana do 2000%	
Ogółem	116 300	118 000	+ 1,46	
Hipermarkety	112	170	+ 51,79	
Supermarkety i dyskontowe	1750	2100	+ 20,00	
– supermarkety	750	900	+ 20,00	
– dyskontowe	1000	1200	+ 20,00	
Spożywcze duże i średnie	29 400	30 500	+3,74	
– duże	5400	5600	+ 3,70	
– średnie	24 000	24 900	+ 3,75	
Spożywcze małe	60 500	61 600	+ 1,32	
Spożywcze specjalistyczne	24 500	23 600	– 3,68	

Tab. 3. Struktura miejsc zakupów większości żywności. Źródło: Opracowanie według: Marzenia o przytulnych molochach, Życie Handlowe 2002, nr 90 (styczeń), s. 11

Udział	Sklep mały	Samoobsługowy średni	Hipermarket	Targ	Hurtownia
%	44	28	20	7	1

Tab. 4. Struktura miejsc zakupów artykułów nieżywnościowych. Źródło: Opracowanie według: Marzenia o przytulnych molochach, Życie Handlowe 2002, nr 90 (styczeń), s. 11

Udział	Sklep mały specjalistyczny	Hipermarket	Market samoobsługowy średni	Targ, bazar, giełda	Hurtownia
%	45	29	19	3	3

Tab. 5. Główne atuty małych sklepów spożywczych (w kolejności oceny). Źródło: Opracowanie według: Marzenia o przytulnych molochach, Życie Handlowe 2002, nr 90 (styczeń), s. 11

Udział	Dogodna lokalizacja	Miła obsługa	Świeżość produktów	Krótki czas obsługi
%	31,0	26,5	19,0	13,0

Tab. 6. Główne mankamenty małych sklepów spożywczych (w kolejności ocen). Źródło: Opracowanie według: Marzenia o przytulnych molochach, Życie Handlowe 2002, nr 90 (styczeń), s. 11

Udział	Mały asortyment	Wysokie ceny	Konieczność wędrowek ^a	Obsługa zza lady
%	31,0	19,0	10,0	6,0

^a do różnych sklepów po pożądaný produkt

Tab. 7. Wskazania klientów dla ich pozyskania do zakupów w małych sklepach spożywczych. Źródło: Opracowanie według: Marzenia o przytulnych molochach, Życie Handlowe 2002, nr 90 (styczeń), s. 11

Udział	Obniżka cen	Większa oferta asortymentowa	Lepsza jakość obsługi ^a	Stosowanie reklamy	Poprawa wystroju
%	35	25	20	13	8

^a oraz wprowadzanie ciekawych promocji sprzedaży

Rozdrobnienie i niezależność organizacyjno-logistyczna handlu detalicznego a koszty wegetacji i utraty klientów

Konsekwencją rozdrobnienia podmiotowego w detalu, zwłaszcza zaś w spożywczym, jest niezadowolająca sprawność funkcjonowania kanałów dystrybucji. Dominują konwencjonalne jej systemy, składające się z wielu niezależnych producentów, hurtowników i detalistów (nazywane też tradycyjnymi, głównie ze względu na mniejszy od nowoczesnych potencjał powierzchniowy). Jednak to, co z punktu widzenia logistyki dostaw jest globalnie nieefektywne ekonomicznie, nie oznacza bezwzględnego społecznego (tzn. konsumentów, nabywców) przyzwolenia na mniejszą gęstość sieci sklepów, a przede wszystkim na gorszą ich dostępność przestrzenno-czasową i na większe koszty tej dostępności.

Koniunktura w handlu detalicznym jest poddana naciskowi wielu warunków zewnętrznych, które zmieniają się często, a zmiany w większości nieprzewidywalne wywołują stany jej zagrożenia. Wśród zewnętrznych istotne są zwłaszcza dwa:

- **popyt ludności**, zależny od wielkości siły nabywczej konsumentów, czyli od ich zasobów pieniężnych niejako automatycznie wyznaczający wielkość zakupów i obrotów detalicznych oraz
- **rosnąca konkurencja** na rynku, której boją się wszystkie grupy wielkościowe jednostek handlu, przy czym:
 - w postaci klasycznej mniejsze boją się większych, silniejszych ekonomicznie
 - paradoksalnie, największe boją się siebie nawzajem, bo każdy nowy obiekt wielkopowierzchniowy nie tylko pogarsza sytuację małych sklepów, ale jednocześnie odciąga część klientów z sąsiednich dużych jednostek¹¹.

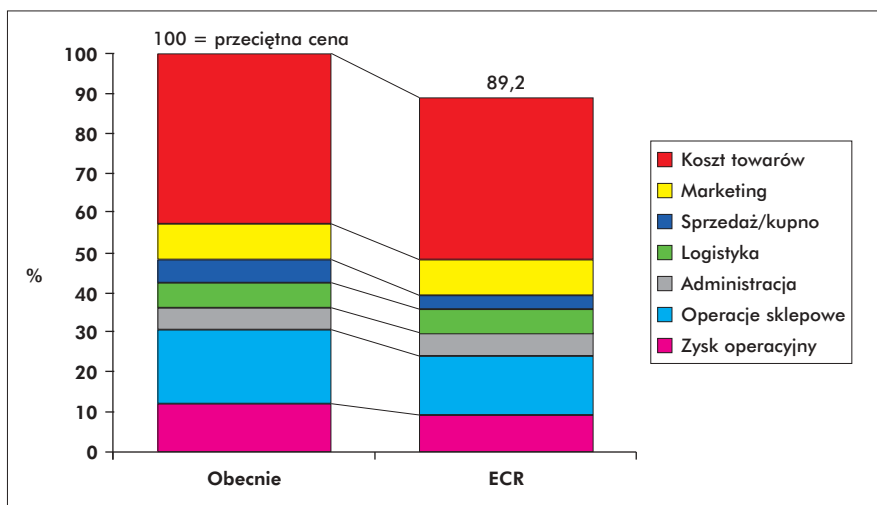
W procesie transformacji polskiej gospodarki, nielogiczne i globalnie nieekonomiczne byłoby trwanie w historycznym systemie handlu detalicznego. Jego przyszłością – na co wskazuje roz-

¹¹ Jerczyńska M., Sokołowska K., Koniunktura w handlu detalicznym, Życie Handlowe 2002, nr 93 (kwiecień), s. 32-33

wój w ostatnich latach i doświadczenie europejskie – nie będą małe, niezależne sklepy, ale sieci, także tych małych, dla których są i będą one ważką, zespoloną inicjatywą trwałego rozwoju i konkurencyjności wobec wielkich. Sieci te stanowią dobrowolne zrzeszenia niezależnych podmiotów działających według kryterium sposobu zarządzania jako:

- organizacje obsługi logistycznej,
- związki detalistów,
- spółki hurtu i detalu,
- grupy zakupowe.

Ich fundamentalnym celem jest sprośanie wyzwaniom konkurencji oraz psychomarketingowe oddziaływanie na klienta dla przywiązania go (lojalności) do miejsca dotychczasowych zakupów, a poprzez jego zadowolenie jakością obsługi oraz korzystną dlań ofertą asortymentowo-cenową wpływające na pozyskiwanie nowych klientów. Przyjmuje się, że klient zadowolony rekomenduje produkt (i sklep) trzem innym, a rozczarowany opowiada o swoim niezadowoleniu dziesięciu innym. Utrata klienta oznacza nie tylko doraźnie oszacowany ubytek przychodów. Według skali rezygnacji z zakupów można określić średni czas trwania relacji, a znając (na podstawie rocznego obrotu i liczby nabywców) średnioroczną jednostkową wartość finansową zakupów, ocenić wartość klienta. Im ta relacja mniejsza (tzn. im mniej ubywa klientów w określonym przedziale czasu), tym wartość nabywca klienta większa¹².



Rys. 2. Relacje kosztów w ofercie koncentratów w dostawie tradycyjnej do sklepu i z wykorzystaniem ECR. Źródło: ECR – strategia sukcesu, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2003, s. 23

Zachowaniu i poszerzeniu kręgu klientów sprzyja ewidentnie alians logistyczny sklepów, wykorzystujący właściwości logistyki marketingowej, która obejmuje przede wszystkim funkcje i czynności:

- magazynowania i transportu produktów,
- zawierania umów i załatwiania zamówień,
- operacje przyjęcia produktów,
- paczkowania,
- kompletacji produktów do wysyłki,
- czynności związane z obsługą odbiorców.¹³

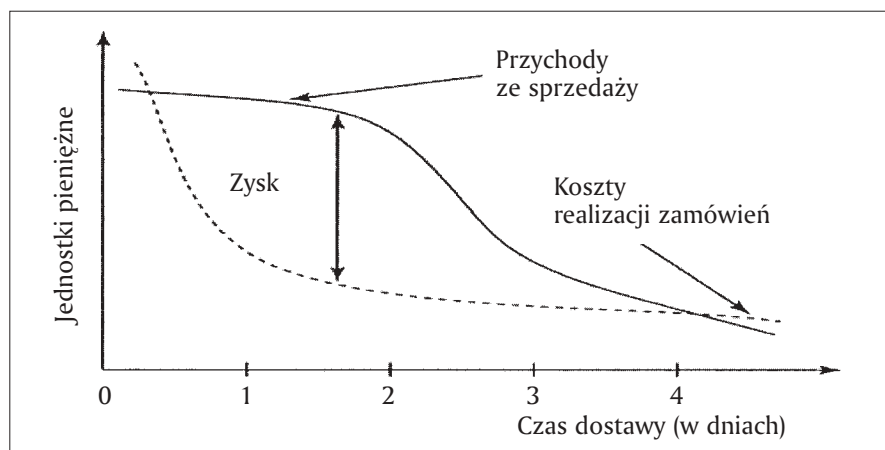
Jednym z korzystnych efektów tego aliansu dla podmiotów sieci są ich ko-

rzyści (zyski) osiągnane z kompresji czasu realizacji zamówień (rys.1).

Czynnikami sprzyjającym tworzeniu się sieci sklepów detalicznych w formule aliansów logistycznych, jest możliwość wykorzystania nowoczesnych technologii efektywnej obsługi klienta (konsumenta), zwłaszcza w koncepcji ECR = Efficient Consumer Response. Jest ona strategią skierowaną na zwiększenie efektywności łańcucha dostaw. Jej celem jest lepsza reakcja na potrzeby konsumenta, z równoczesnym maksymalnym wykorzystaniem możliwości redukcji kosztów w całym łańcuchu dostaw poprzez współpracę partnerów handlowych. ECR stanowi klucz do odpowiedzi na następujące pytania:

- gdzie tkwią możliwości i rezerwy, które można wykorzystać w budowaniu przewagi konkurencyjnej,
- co zrobić, aby w obliczu zagrożeń rynkowych nie być osamotnionym,
- w czym może ubiec konkurencja,
- jak być najlepszym w branży¹⁴.

Zastosowanie ECR w obsłudze logistycznej sieci sklepów detalicznych zmniejsza koszty logistyczne, np. w grupie koncentratów o 10,8%, co jest postępowaniem korzystnym dla wszystkich podmiotów sieci, a także dla ich klientów, ponieważ pozwala ono skuteczniej konkurować cenami oferowanych towarów z wielkimi sieciami (rys. 2).



Rys. 1. Porównanie kosztów i korzyści z kompresją czasu realizacji zamówienia. Źródło: Christopher M., Logistyka i zarządzanie. łańcuchem podaży, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s.55-60

¹² Staszyńska K.M., Od satysfakcji do lojalności, Gazeta Prawna 2002, nr 38

¹³ Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., Marketing, PWE Warszawa 2000, s. 437

¹⁴ Informacja (ulotka) Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 2000