

Edward Maleszyk
Instytut Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji – Warszawa

Logistyka w handlu dyskontowym

W ostatnich latach odnotowujemy dynamiczny rozwój dwóch podstawowych form handlu dyskontowego w naszym kraju, tj. sklepów dyskontowych i magazynów półhurtowych cash and carry. Rozwój ten jest spowodowany przede wszystkim niskim poziomem popytu konsumpcyjnego, przy jednoczesnym preferowaniu przez coraz większą grupę nabywców zakupów towarów po obniżonych cenach. Notowany ostatnio średnioroczny przyrost 150 sklepów dyskontowych świadczy o dużej dynamice ich rozwoju, wyprzedzając nawet rozwój hipermarketów i supermarketów. Zwiększają się również w przyspieszonym tempie przychody sklepów dyskontowych i ich udział w rynku artykułów żywnościowych (z 3,5% w 1997 do 7% w 2002 r.). Eksperci podkreślają, że po przyspieszonym rozwoju hipermarketów i supermarketów zaczyna się era sklepów dyskontowych. Sieci sklepów dyskontowych czerpią bowiem siłę z niskich cen i efektywnej organizacji, a także swojego potencjału wykorzystując efekt synergii, powodujący wzrost lojalnych klientów.

Istotną cechą handlu dyskontowego, wyróżniającą go na tle innych form handlu, jest zaoferowanie nabywcom pewnej ograniczonej ale kompleksowej oferty towarowej, po stale obniżonym poziomie cen i przy zredukowanej obsłudze nabywców. Niski poziom cen, jako programowo najważniejszy instrument konkurowania i oddziaływania sieci dyskontowych na rynek, wymaga działań racjonalizujących koszty dystrybucji. Ich redukcję w sklepach dyskontowych osiąga się nie tylko dzięki zredukowanej do minimum obsłudze nabywców (stosując samoobsługę), ale przede wszystkim sprawnej logistyce i różnych oszczędnościach w toku przepływu towarów oraz rotacji ich niezbędnych zapasów. Istotną zatem rolę w racjonalizacji kosztów i obniżaniu poziomu cen w sieciach dyskontowych spełniają procesy obsługi logistycznej.

W badaniach Instytutu Rynku Wewnętrznego i Konsumpcji z 2003 roku nad uwarunkowaniami, organizacją i kierunkami rozwoju sklepów dyskontowych w Polsce, zwrócono szczególną uwagę na zagadnienia wyboru źródeł zaopatrzenia i podstaw logistyki sieci dyskontowych, jako komponenta zintegrowanych działań w ramach strategii marketingowych. Badaniami objęto reprezentatywną grupę sieci sklepów dyskontowych ogólnospożywczych, odzieżowych i obuwniczych¹.

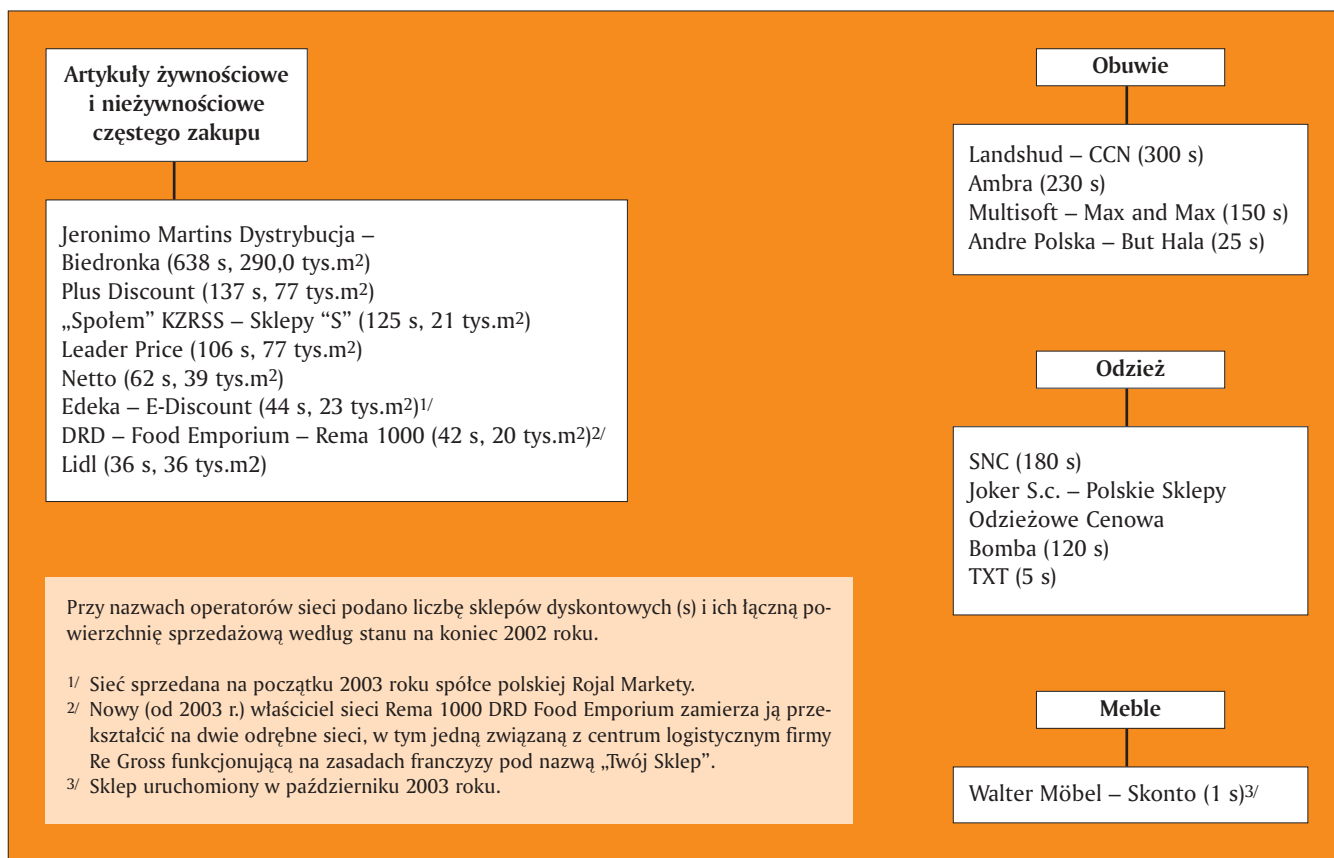
Zanim przystąpimy do zrelacjonowania wyników badań, celową jest charakterystyka polskiego rynku dyskonterów (sklepów dyskontowych). Na rynku artykułów żywnościowych funkcjonuje aktualnie sześć znaczących sieci dyskontowych: Biedronka (należąca do koncernu portugalskiego Jeronimo Martins Dystrybucja), Plus Discount (koncern niemiecki Tengelmann), sklepy dyskontowe S (należące do spółdzielni spożywców „Społem” zrzeszonych w Krajowym Związku Rewizyjnym Spółdzielni Spożywców), Leader Price (Casino DT), Netto i Lidl. Charakteryzują się zróżnicowanym potencjałem sieciowym, co przedstawiono na rys. 1. Choć rynek dyskonterów ogólnospożywczych jest już wyraźnie ukształtowany, podlega dalszym dynamicznym zmianom. Przewiduje się bowiem, że w ciągu kilku lat nastąpi podwojenie dotychczasowego stanu sklepów dyskontowych ogólnospożywczych (do 2500) należących do głównych ich operatorów. Natomiast na rynku artykułów nieżywnościowych dopiero zaczęły kształtować się sieci dyskontowe obuwnicze i odzieżowe (rys. 1). Należy przypuszczać, że ta forma handlu znajdzie nowe nisze rynkowe i obejmie inne branże, np. meble, artykuły elektrotechniczne i elektroniczne, sportowe, książki i zabawki itp., w miarę różnicowania się popytu i wzrostu zainteresowania nią ze strony konsumenta.

Obsługa logistyczna sklepów dyskontowych ogólnospożywczych jest podporządkowana ważnym dla nich celom w zakresie zapewnienia ciągłości zaopatrzenia i stabilizacji oferty asortymentowo-cenowej. Operatorzy sieci dyskontowych ogólnospożywczych podejmują w związku z tym różnorodne działania usprawniające przepływ towarów i rytmikę dostaw oraz racjonalizujące poziom zapasów towarowych. Dąży się do optymalizacji liczby solidnych. Wybór dostawców jest uzależniony od szeregu czynników, a przede wszystkim od atrakcyjności cen na dostarczane towary, wysokiej sprawności dostaw, atrakcyjnych i poszukiwanych towarów w ofercie dostawcy, znaczącego jego udziału w kosztach promocji oraz partnerskiego z nim układu powiązań we współpracy. Służy temu na ogół dobrze zorganizowane własne zaplecze logistyczne sieci dyskontowych, w postaci centrów dystrybucyjnych lub usług logistycznych. Jest ono nastawione na kompleksową obsługę własnej sieci dyskontowej, a często również i innych odbiorców detalicznych. Usprawnieniu przepływów towarowych sprzyja centralizacja składania zamówień przez poszczególne sklepy dyskontowe w centrum dystrybucyjnym (logistycznym) danego operatora sieci dyskontowej. Trzeba zaznaczyć, że coraz większy udział w dostawach mają zakupy bezpośrednio u producentów. Udział ten jest uzależniony od zasięgu działania sieci dyskontowej i możliwości centralizacji składania zamówień w centrum dystrybucyjnym (logistycznym) tej sieci.

Dla usprawnienia dostaw i racjonalizacji zapasów w poszczególnych dyskonterach wykorzystywane są różnorodne narzędzia logistyki. Skalę i zakres wykorzystania tych narzędzi przedstawiono w tab. 1.

Zwraca uwagę fakt, że podstawowe narzędzia logistyki, jak okodowanie to-

¹ E. Maleszyk, *Handel dyskontowy w Polsce*. IRWiK, Warszawa 2003.



Rys. 1. Główni operatorzy sieci dyskontowych w Polsce. Źródło: badania własne

warów kodami kreskowymi oraz elektroniczne kasy i czytniki nie są dominującymi instrumentami, zwłaszcza w sieci dyskontowej spółdzielczości spożywców. Również zbyt mała jest skala wykorzystania elektronicznej wymiany informacji (systemu EDI), która determinuje stosowanie informatycznych systemów operacyjnych, związanych z przepływem towarów i płatności. Trzeba podkreślić, że w badanych sieciach dyskontowych nie wykorzystywa-

no w ogóle systemów powszechnie stosowanych w krajach rozwiniętych, takich jak efektywnej obsługi klienta (ECR), czy zintegrowanych łańcuchów dostaw (SCM). Systemy te pozwalają na znaczącą redukcję kosztów dystrybucji, co jest szczególnie istotne dla sieci dyskontowych, które realizują strategię przywództwa kosztowego.

Natomiast w zaopatrzeniu sieci dyskontowych odzieżowych i obuwniczych zdecydowanie przeważający

udział mają dostawy bezpośrednie od producentów (dominujące również w sieciach dyskontowych ogólnospożywczych o zasięgu ogólnokrajowym). Wywiera to korzystny wpływ na negocjowanie warunków dostaw towarów szczególnie poszukiwanych przez sieci dyskontowe, a w tym sprzyja obniżaniu cen i kosztów zakupu. Dąży się przy tym do ograniczenia liczby dostawców i nawiązania z nimi partnerskiej współpracy, co stanowi załączek

Tab. 1. Skala wykorzystania narzędzi logistyki w sieciach dyskontowych ogólnospożywczych

Rodzaje narzędzi	Skala wykorzystania narzędzi		
	powszechna (ponad 50%)	znacząca (od 21 do 50%)	mała (do 20%)
Okodowanie towarów (kodami kreskowymi)	+	+	
Elektroniczne kasy i czytniki	+	+	
Elektroniczna wymiana informacji (system EDI)		+	+
Stosowanie informatycznych systemów operacyjnych związanych z przepływem towarów i płatności, w tym systemy własne, dotyczące: – całego procesu dystrybucji (tj. zamówień, zarządzania zapasami, obsługi odbiorców) – zarządzania zapasami wewnątrz przedsiębiorstwa	+	+	

1/ Znakiem „+” zaznaczono skalę wykorzystania: w sieciach dyskontowych z kapitałem zagranicznym jest ona wyższa, niż w rodzimych sklepach dyskontowych – „Społem”.

Źródło: badania własne

Tab. 2. Skala wykorzystania narzędzi logistyki w sieciach dyskontowych odzieżowych i obuwniczych

Rodzaje narzędzi	Sieci dyskontowe:			
	odzieżowe		obuwnicze	
	skala wykorzystania narzędzi			
	powszechna (ponad 50%)	znacząca (od 21 do 50%)	powszechna (ponad 50%)	znacząca (od 21 do 50%)
Okodowanie towarów (kodami kreskowymi)	+		+	
Elektroniczne kody i czytniki	+		+	
Elektroniczna wymiana informacji (system EDI)	+		+	
Stosowanie informatycznych systemów operacyjnych związanych z przepływem towarów i płatności	+		+	
w tym: a) system zintegrowanych łańcuchów dostaw – SCM	+			
b) własne systemy dotyczące: – całego procesu dystrybucji (tj. zamówień, zarządzania zapasami, obsługi odbiorców)	+			
– zarządzania zapasami wewnątrz przedsiębiorstwa	+			

Znakiem „+” zaznaczono skalę wykorzystania

Źródło: badania własne

zintegrowanych działań w ramach marketingu partnerskiego. O wyborze dostawców decydują przede wszystkim: partnerski układ współpracy, atrakcyjne ceny na dostarczane towary i wysoka sprawność dostaw. Hierarchia ważności

wymienionych czynników jest więc nieco inna niż w sieciach dyskontowych ogólnospożywczych.

W przeciwieństwie do sieci dyskontowych ogólnospożywczych operatorzy odzieżowych i obuwniczych sklepów dyskontowych rzadko dysponują własnym zapleczem logistycznym; najczęściej korzystają z usług logistycznych przedsiębiorstw wyspecjalizowanych, jak np. Raben. Dążą jednak do powszechnego wykorzystania podstawowych narzędzi logistyki: okodowania towarów kodami kreskowymi, elektronicznych kas i czytników, elektronicznej wymiany danych (systemu EDI) oraz operacyjnych systemów informatycznych związanych z przepływem towarów i płatności (tab. 2), które to narzędzia nie są tak bardzo rozpowszechnione wśród sieci dyskontowych ogólnospożywczych. Zwraca przy tym uwagę szeroko stosowany wśród sieci dyskontowych odzieżowych nowoczesny system zintegrowanych łańcuchów dostaw, będący przejawem partnerskich relacji między tymi sieciami a dostawcami-producentami i importerami. W wyniku użytkowania tego systemu jest kumulowana wartość dodana zarówno dla ostatecznych nabywców, jak i uczestników łańcucha dostawczego.

Stwarza to możliwości różnicowania strategii marketingowych ze względu na rolę wykreowanych przez daną sieć dyskontową wartości dodanych odnoszących się do starannie dobranej oferty towarowej, zachowując przy tym korzystne relacje między poziomem cen i jakością. Możliwości takie z powodzeniem wykorzystuje dynamicznie rozwijająca się sieć SNC (Super Niskie Ceny), oferując towary własnych marek Oscar, Oscar Baby i Oscar Kids, stanowiących 40-45% wartości sprzedaży ogółem, a także – importowane z Chin tanie artykuły tekstylno-odzieżowe.