



cutting through complexity

KPMG W POLSCE

Na rozdrożu

Wyzwania i priorytety sieci
spożywczych w Polsce

kpmg.pl

Spis treści

Wstęp	3
Kluczowe wnioski	4
1 Rozwój sieci detalicznej	9
2 Efektywność operacyjna i finansowa	25
3 Trendy ekonomiczne i konsumenckie	33
4 Strategia marketingowa	41
5 Zarządzanie zasobami ludzkimi	47
6 Multikanałowość	53
7 Zaawansowane kompetencje analityczne	67
8 Społeczna odpowiedzialność biznesu	73
9 Trendy regulacyjne	79

Wstęp

Po latach niezwykle szybkiej ekspansji głównych graczy, zmian w modelach biznesowych, agresywnej walki cenowej i intensywnej pracy nad ofertą, polski rynek handlu detalicznego znalazł się na rozdrożu. Wyzwania, na które muszą odpowiedzieć sieci, nigdy jeszcze nie były tak poważne. Zarządzający już dziś muszą podjąć strategiczne decyzje, od których będzie zależeć nie tylko pozycja ich firm w najbliższej przyszłości, ale być może wręcz ich istnienie.

Dla wielu graczy dotychczasowe źródła wzrostu stopniowo się wyczerpują. Ekspansja nie jest już w stanie bazować na przejmowaniu klientów bardzo osłabionego segmentu handlu tradycyjnego, a niemal każdy nowy punkt sprzedaży wchodzi w bezpośrednią konkurencję ze sklepami innych sieci detalicznych. Dla największych graczy dalsza ekspansja może wręcz oznaczać ryzyko kanibalizacji własnych przychodów. Jak więc odpowiedzieć na postępujące nasycenie rynku? Zrewidować plany ekspansji i ograniczyć nowe otwarcia, jak to zrobiło kilku największych graczy? Czy nacisnąć pedał gazu i przyspieszyć rozwój, aby zdobyć jak największą część rynku, zanim przestrzeni do rozwoju całkiem zabraknie? A może inwestować w multiformatowość lub alternatywne kanały sprzedaży, np. Internet?

Nie mniejsze wyzwania wiążą się z efektywnością operacyjną i finansową. Polski konsument to przede wszystkim smart shopper, a więc łowca okazji starannie kalkulujący ceny. Można o nim powiedzieć wszystko, tylko nie to, że jest lojalny wobec jakiegokolwiek marki detalicznej. Sieci w dużej mierze same sobie takich konsumentów wychowały, angażując się z brutalną walką na promocje cenowe. Do tego dochodzą negatywne tendencje ekonomiczne i polityczne, przekładające się na silny trend deflacyjny w wielu kategoriach produktów spożywczych. W połączeniu z wysokimi kosztami finansowymi ekspansji tworzy to ogromną presję na marże nawet w najsilniejszych

sieciach. W tej sytuacji priorytetem staje się podnoszenie efektywności operacyjnej i finansowej. Tylko w jakich obszarach budować przewagę konkurencyjną? Czy w podstawowych funkcjach, jak polityka cenowa, logistyka czy efektywność i koszty pracy? Czy w rozwoju zaawansowanych kompetencji analitycznych, pozwalających na lepsze poznanie klienta, skuteczniejsze zarządzanie asortymentem i cenami lub bardziej efektywny marketing bezpośredni?

Wyzwań nie brakuje także na uboczu tych dwóch głównych zagadnień. Zmieniające się otoczenie regulacyjne wymaga nierzadko poważnych inwestycji w działania dostosowawcze, a na horyzoncie rysują się propozycje rozwiązań o potencjalnie negatywnym wpływie na branżę. W miarę jak rynek pracodawcy ewoluuje w stronę rynku pracownika, coraz większe trudności wiążą się z pozyskaniem i utrzymaniem zasobów ludzkich. Niemalę wagi nabiera także pytanie, jak prowadzić biznes detaliczny zgodnie z zasadami odpowiedzialności wobec otoczenia społecznego i gospodarczego.

Wszystkie wymienione kwestie sprowadzają się do pytania, jakie priorytety na najbliższe lata przyjmą sieci, żeby odpowiedzieć na wyzwania stawiane przez coraz bardziej nasycony i konkurencyjny rynek. Niniejszy raport stara się na nie udzielić odpowiedzi. Jego podstawą jest badanie ankietowe przeprowadzone wśród połowy z dwudziestu największych niewyspecjalizowanych (tj. skupionych głównie na artykułach spożywczych) sieci detalicznych w Polsce w pierwszym kwartale 2015 roku. Ankietę uzupełniły wywiady pogłębione przeprowadzone z osobami odpowiedzialnymi za strategiczne decyzje w sieciach (w wielu przypadkach były to inne firmy, niż te, które wypełniły ankietę). Mamy nadzieję, że przygotowana na tej podstawie publikacja będzie nie tylko interesującą lekturą, ale także głosem w dyskusji nad przyszłością polskiego detalu.



Piotr Grauer
Dyrektor
Doradztwo transakcyjne
KPMG w Polsce



Mirosław Matusik
Partner
Departament Audytu
KPMG w Polsce

Kluczowe wnioski

Choć część firm zwalnia tempo ekspansji, rozwój sieci detalicznej pozostaje największym priorytetem. Cel jest jeden: osiągnąć jak największą skalę działalności, zanim zrobią to konkurenci. O atrakcyjne lokalizacje jest jednak coraz trudniej, więc zarządzający nie mają wątpliwości, że będą musieli zintensyfikować przejęcia.

Większa skala sieci to nie tylko szersze dotarcie do konsumenta, ale także większa siła zakupowa oraz większe możliwości optymalizacji kosztów działalności. To z perspektywy sieci drugi co do wagi priorytet. Czas na porządki – zamykanie lub sprzedaż sklepów o niezadowolających wynikach – oraz szeroko zakrojone programy redukcji kosztów i podnoszenia efektywności w obszarach polityki cenowej, portfolio produktowego, współpracy z dostawcami i logistyki.

Wzrostu i większej efektywności nie uda się uzyskać bez lepszego zrozumienia konsumentów oraz odbudowy ich przywiązania do marki detalicznej, utraconego w trakcie wojen cenowych. Stąd m.in. coraz większa rola programów lojalnościowych i zaawansowanych kompetencji analitycznych, pozwalających na analizę wzorców zakupowych i lepsze dopasowanie do nich oferty i polityki marketingowej sieci.

Jak wiele uwagi zarządów firm będą pochłaniać wymienione kwestie w najbliższych dwóch latach?

 Bardzo dużo  Raczej dużo

Rozwój sieci detalicznej



Efektywność operacyjna i finansowa



Trendy ekonomiczne i konsumenckie



Strategia marketingowa



Zarządzanie zasobami ludzkimi



Multikanałowość



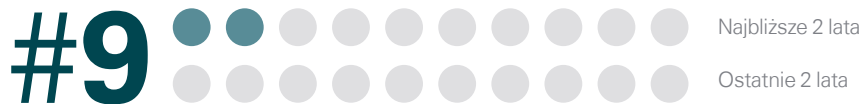
Zaawansowane kompetencje analityczne



Społeczna odpowiedzialność biznesu



Trendy regulacyjne



Pokazano liczbę wskazań (pominięto odpowiedzi „Raczej mało” oraz „Bardzo mało”)

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

- Od 2005 roku wartość sprzedaży sklepów spożywczych w Polsce zwiększyła się blisko o połowę, do 192 mld zł w 2014 roku. W tym samym czasie udział nowoczesnych formatów w wartości rynku wzrósł z 43% do 77%.
- W ostatnich trzech latach przybyło blisko 1,5 tys. dyskontów, supermarketów i (w mniejszym stopniu) hipermarketów oraz 6,7 tys. sieciowych sklepów spożywczych, convenience oraz małych supermarketów.
- Nowe sklepy będą częściej pozyskiwane na drodze przejęć. W ciągu ostatnich dwóch lat 5 na 10 sieci rozwijało się wyłącznie organicznie. W najbliższych dwóch latach takich sieci będzie 3 na 10.
- Czas na porządky: 4 na 10 sieci uznaje za swój priorytet zamykanie lub sprzedawanie sklepów o niezadowolających wynikach (wcześniej 1 na 10).

#1

Rozwój sieci detalicznej

- Efektywność sprzedaży w większości formatów przestała rosnąć, a poziom zyskowności jest niebezpiecznie niski. W 2013 roku (ostatni, dla którego dostępne są dane) straty poniosły 4 z 15 największych sieci detalicznych, a wskaźnik rentowności netto 5 kolejnych nie przekroczył 1%.
- Przyczyny to coraz większe nasycenie rynku nowoczesnymi formatami, rosnące koszty ekspansji oraz agresywna polityka cenowa i promocyjna.
- Programy nakierowane na podniesienie efektywności operacyjnej i finansowej będą priorytetem dla zarządów 8 na 10 badanych sieci.
- Sieci będą koncentrować się na optymalizacji polityki cenowej oraz rozwoju portfolio produktowego (7 na 10 sieci). Widoczne jest także przeniesienie akcentu z efektywności funkcji zakupowej (ujęcie kosztowe) na zacieśnienie współpracy z dostawcami (priorytet dla 5 na 10 sieci). Znacząco wzrasta także zaangażowanie detalistów w optymalizację procesów logistyki, efektywność usług wewnętrznych oraz ograniczanie strat detalicznych.

#2

Efektywność operacyjna i finansowa

- Poważnym problemem z perspektywy sieci jest presja deflacyjna w zakresie artykułów spożywczych. Złożyło się na nią wiele czynników ekonomicznych i politycznych, ale także zaangażowanie sieci w wyniszczającą wojnę cenową.
- Nastroje konsumentów poprawiają się, jednak z perspektywy sieci popyt konsumencki w 2014 roku się pogorszył (obserwacja 6 na 10 firm). Prognoza zarządzających na 2015 rok to najczęściej brak wyraźnych zmian. Pewne odbicie przyniesie prawdopodobnie 2016 rok.
- Najważniejszym trendem konsumenckim w ostatnich latach był smart shopping – to zdanie wszystkich badanych zarządzających. Pojawiają się jednak opinie (5 na 10 firm), że trend ten przestanie dominować. Większego znaczenia nabierze aspekt zdrowotny i naturalność produktów (6 na 10 sieci).
- Najważniejszym trendem będzie nacisk na wygodę, szybkość i łatwość zakupów (wskazany przez 8 na 10 firm), związany m.in. ze zmianą stylu życia, w tym modelu rodziny (3 na 10 firm). Istotny wpływ na detalistów będzie miało także starzenie się społeczeństwa (4 na 10 firm).

#3

Trendy ekonomiczne i konsumenckie

#4

Strategia marketingowa

- Strategia marketingowa była i pozostanie istotnym (choć nie zawsze pierwszorzędym) zagadnieniem poruszonym na poziomie zarządów sieci. Pod tym względem nie należy spodziewać się większych zmian.
- Podejście do marketingu ewoluuje. Priorytetem pozostaje niezmiennie budowanie marki sieci (6 na 10 firm) oraz strategia akcji promocyjnych (5 na 10). Coraz większego znaczenia nabierają jednak programy lojalnościowe (4 na 10 firm) oraz zbieranie i analiza danych o klientach i transakcjach (5 na 10).
- Zmienia się podejście do kanałów komunikacji marketingowej. Błyskawicznie rośnie rola marketingu internetowego, mobilnego oraz społecznościowego (priorytet dla 6 na 10 sieci). Rośnie także znaczenie telewizji (4 na 10 sieci), co wiąże się z rozszerzaniem zasięgu geograficznego średniej wielkości sieci.
- Pomimo tych zmian podstawowym kanałem komunikacji dla niemal wszystkich detalistów (7 na 10) pozostaną sprawdzone od lat gazетки.

#5

Zarządzanie zasobami ludzkimi

- Znalezienie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz koszty pracy pozostają dla detalistów poważnym wyzwaniem niezależnie od grupy stanowisk. W przypadku pracowników operacyjnych największym problemem pozostaje wysoka rotacja.
- Firmy z tego powodu wycofują się z programów redukcji kosztów pracy. O ile w ciągu ostatnich dwóch lat optymalizacja kosztów zatrudnienia była HRowym priorytetem dla 5 na 10 sieci, w najbliższej przyszłości koncentrować się będzie na nich 3 na 10 detalistów.
- W miejsce optymalizacji kosztów firmy będą koncentrować się na zarządzaniu efektywnością zasobów ludzkich (5 na 10 sieci).
- Największego znaczenia (6 na 10 firm) nabierają jednak programy menedżerskie i zarządzania talentami, dotychczas będące domeną największych graczy. Równie istotnym elementem strategii HR na najbliższe dwa lata będzie budowa marki sieci jako pracodawcy (*employer branding*).

#6

Multikanałowość

- Spośród dwudziestu największych sieci detalicznych tylko pięć otworzyło internetowy kanał sprzedaży. Do tego dochodzi kilka mniejszych sieci regionalnych oraz czysto internetowe supermarkety i sklepy specjalistyczne – razem ponad 400 e-sklepów z artykułami spożywczymi.
- Sprzedaż internetowa artykułów spożywczych od 2008 roku rośnie średnio o blisko 20% rocznie. Wciąż jednak mamy do czynienia z bardzo małym segmentem, stanowiącym mniej niż 0,2% całości sprzedaży fizycznych sklepów spożywczych.
- Pomimo tego, detaliści zdecydowanie kierują swoją uwagę w stronę szeroko rozumianej multikanałowości. W ciągu najbliższych dwóch lat będzie to istotne zagadnienie strategiczne dla 7 na 10 zarządów sieci.
- W ciągu najbliższych dwóch lat nad sklepem internetowym pracować będzie 6 z 10 sieci detalicznych w Polsce – dwa razy więcej niż dotychczas. Jest prawdopodobne, że za dwa lata nawet połowa z 20 największych sieci detalicznych będzie udostępniać konsumentom możliwość zakupów przez Internet.

- Znaczenie rozwijania zaawansowanych kompetencji analitycznych w sieciach zdecydowanie rośnie. W ciągu ostatnich dwóch lat tego typu inicjatywy podejmowało 7 na 10 sieci, podczas gdy w najbliższej przyszłości będzie to już domena 9 na 10 firm. Co więcej, analityka staje się elementem strategii – w 7 na 10 firm będzie to istotne zagadnienie dyskutowane na poziomie zarządu.
- Ostatnie dwa lata oznaczały dla firm pracę nad określeniem strategii analityki (4 na 10 sieci), rozwiązaniem kwestii prawnych i związanych z bezpieczeństwem danych (3 na 10 sieci), a przede wszystkim rozwojem narzędzi IT (6 na 10 sieci).
- Najbliższe lata przyniosą nie tylko dalsze inwestycje w IT (także firm, które w inicjatywy analityczne dotąd się nie angażowały), ale i wykorzystanie wniosków pozyskanych dzięki zaawansowanej analityce w procesach decyzyjnych (7 na 10 firm).
- Priorytetowym obszarem wykorzystania analityki jest zrozumienie wzorców zakupowych konsumentów oraz lepsze dostosowanie do nich portfolio produktowego i polityki cenowej.

#7

Zaawansowane kompetencje analityczne

- Działalność CSR prowadzi każda z 20 największych sieci detalicznych w Polsce, przy czym połowa z nich angażuje się przynajmniej w trzech z sześciu kluczowych obszarów społecznej odpowiedzialności.
- Charakterystyczną cechą strategii CSR sieci jest staranny dobór obszarów zaangażowania, ściśle powiązany z prowadzoną działalnością biznesową.
- Kluczowym obszarem działań sieci detalicznych są społeczności lokalne – skupia się na nich 85% z 20 największych detalistów w Polsce. To z punktu widzenia sieci naturalny wybór, pozwalający na budowę trwałych więzi z bezpośrednim otoczeniem sklepów oraz zaangażowanie kierowników sklepów i franczyzobiorców.
- Istotnym zagadnieniem CSR są także zagadnienia konsumenckie (65% firm), ochrona środowiska (65%) oraz budowa dobrego miejsca pracy (50%).

#8

Społeczna odpowiedzialność biznesu

- Ostatnie lata przyniosły zmiany regulacyjne wymagające od sieci podjęcia działań dostosowawczych, choć niekoniecznie były to kwestie wymagające uwagi na poziomie zarządu. Część zarządzających ma jednak poczucie, że przyszłość będzie wymagać większej koncentracji na otoczeniu regulacyjnym.
- W ciągu ostatnich dwóch lat zdecydowanie najszerszy zakres działań dostosowawczych wiązał się ze zmianami podatkowymi oraz przepisami regulującymi rozliczenia z dostawcami – w tym wyrokiem Trybunału Konstytucyjnego w sprawie pobierania opłat za przyjęcie towaru do sprzedaży innych niż marża handlowa czy nowymi regulacjami terminów zapłaty w transakcjach handlowych (wskazane przez 6 na 10 sieci).
- Istotnym zagadnieniem były również bieżące sprawy związane z prawem pracy oraz przepisami antykoncentracyjnymi (również 4 na 10 sieci). Działania dostosowawcze wymagały także zmiany zasad etykietowania oraz informowania o cenach towarów (3 na 10 sieci).

#9

Trendy regulacyjne



#1

Rozwój sieci detalicznej

Polski rynek detaliczny jeszcze nigdy nie był tak konkurencyjny. I choć tempo ekspansji części największych graczy zwalnia, nowoczesny handel wciąż uznaje rozwój sieci za swój największy priorytet. W miarę jak rośnie nasycenie rynku, a przestrzeni do ekspansji ubywa, coraz większą rolę w strategii sieci będą odgrywać przejęcia. Wszystko to, żeby być bliżej konsumentów i ich portfeli – w końcu gra toczy się o rynek wart 192 mld zł rocznie.

Czas niezależnych detalistów się kończy, jednak mały format jest wciąż ważny dla rynku.

Polski rynek handlu detalicznego przeszedł w ostatniej dekadzie długą drogę. Od 2005 roku jego wartość zwiększyła się blisko o połowę (do 192 mld zł w 2014 roku), przy czym znaczną część wzrostu wygenerowały zmiany cen dóbr konsumpcyjnych (inflacja od 2005 roku wyniosła łącznie 25%). W tym czasie rynek został w dużej mierze uporządkowany, choć wciąż należy do najbardziej rozdrobnionych w Europie. W 2005 roku nowoczesne formy handlu odpowiadały za 43% wartości sprzedaży, podczas gdy w 2014 roku – już za 77%. Tylko w ostatnich trzech latach w sieciach detalicznych przybyło blisko 1,5 tys. sklepów w średnich i dużych formatach (dyskonty, supermarkety i hipermarkety) oraz 6,7 tys. sklepów w małych formatach (sklepy spożywcze, convenience, małe supermarkety typu proximity).

Rozwój nowoczesnego handlu siłą rzeczy spowodował znaczne osłabienie segmentu niezależnych detalistów. Od 2005 roku liczba tradycyjnych sklepów ogólnospożywczych i specjalistycznych zmalała z 158 tys. do 102 tys. Nie oznacza to jednak końca małych formatów handlu i przejęcia rynku przez sklepy wielko- i średnio powierzchniowe. Miejsce niezależnych detalistów zajmują także franczyzowe sieci sklepów spożywczych, convenience oraz małe supermarkety, których liczba od 2005 roku wzrosła trzykrotnie, do ponad 22 tys.

Dyskonty z każdym rokiem umacniają pozycję.

Zwycięzcami w walce o portfele Polaków w ostatnich latach okazały się dyskonty. Dynamiczny rozwój sieci oraz konsekwentne umacnianie pozycji wsparte przez skuteczną strategię asortymentową i marketingową (zbliżającą format dyskontu do supermarketu) sprawiły, że w 2014 roku dyskonty odpowiadały już za 28% całości sprzedaży sklepów spożywczych, przy liczbie punktów sprzedaży na poziomie 3,6 tys. I choć plany ekspansji pozwalają się spodziewać wolniejszego niż dotychczas tempa nowych otwarć, ankietowani członkowie zarządów sieci nie mają wątpliwości, że format dyskontowy będzie zdobywał udział w rynku detalicznym jeszcze przynajmniej przez 2 najbliższe lata.

Supermarkety nadrabiają zaległości.

W miarę jak dyskonty upodabniały się do supermarketów, sieci supermarketów przyjęły część praktyk wiodących sieci dyskontowych w obszarze asortymentu (przede wszystkim marek własnych) oraz podejścia do akcji promocyjnych i polityki cenowej. Jednocześnie bardzo mocno pracują nad akcentowaniem swoich wyróżników, przede wszystkim szerokiego asortymentu produktów świeżych, w tym wyrabianych na miejscu.

Supermarkety mocno zainwestowały także w rozwój sieci, choć ze względu na większe rozdrobnienie segmentu, nie był on tak dynamiczny jak rozwój sklepów dyskontowych – w ciągu ostatnich 3 lat przybyło w tym segmencie ponad 400 punktów sprzedaży. W efekcie, w 2014 roku 2,8 tys. supermarketów miało blisko 20% udziału w wartości sprzedaży sklepów spożywczych.

Koniec ery hipermarketów?

W trudnej sytuacji znajdują się największe formaty. Hipermarkety są jedynym segmentem nowoczesnego handlu detalicznego, który w ostatnich latach nie zwiększył wartości sprzedaży, w efekcie czego ich udział w rynku detalicznym zmniejszył się do 16%. Pomimo wzrostu liczby sklepów i przyjęcia agresywnej polityki cenowej, odpływ klientów do mniejszych, bliżej położonych sklepów stał się dla nich poważnym wyzwaniem. A jest to format, który jeszcze w 2008 roku był największym nowoczesnym kanałem detalicznym.

Dotychczasowe ścieżki rozwoju powoli się wyczerpują.

Dalsza ekspansja w segmencie sieci detalicznych jest już bardzo utrudniona. Po latach niezwykle intensywnego rozwoju największych sieci nasycenie rynku jest już bardzo wysokie, a kawałek tortu należący do tradycyjnego handlu – stosunkowo niewielki. Dalszy rozwój oznacza więc zderzenie z innymi sieciami w bezwzględnej rywalizacji o lokalizacje i klientów, a dla największych graczy – rosnące ryzyko kanibalizacji własnych przychodów.

Pokazują to wyraźnie wyniki przeprowadzonego badania – trzy największe przeszkody w rozwoju sieci to coraz niższa dostępność odpowiednich lokalizacji dla nowych sklepów, wysoki koszt lokalizacji i postępujące nasycenie w obszarach, na których koncentrują się sieci – i to niezależnie od tego, czy ankietowana sieć kładzie większy nacisk na średnie lub duże miasta, czy mniejsze miejscowości.

Pomimo tych trudności, wszyscy badani zarządzający uznają rozwój sieci detalicznej za absolutnie kluczowy cel na najbliższe 2 lata. Widoczne jest jednak przesunięcie priorytetów. Otwieranie nowych sklepów pozostaje najważniejszym elementem strategii, ale w praktyce częściej niż dotychczas będą to punkty pozyskane w ramach przejęć. Jak wynika z badania, w ostatnich dwóch latach 5 na 10 badanych sieci rozwijało się wyłącznie organicznie, podczas gdy w ciągu najbliższych dwóch lat takich sieci będzie 3 na 10. Firmy, które dotąd jedynie uzupełniały transakcjami rozwój organiczny, spodziewają się, że przejmowane sklepy będą stanowić nawet 20-40% wszystkich nowych otwarć. Nie oznacza to jednak, że atrakcyjnych obiektów przejąć jest pod dostatkiem – dla 3 na 10 sieci ich dostępność jest istotną przeszkodą w rozwoju.

Praca nad siecią detaliczną to jednak nie tylko otwieranie czy przyłączanie nowych sklepów. Jak wynika z ankiety, detaliści w ciągu najbliższych dwóch lat zamierzają zabrać się za gruntowne uporządkowanie swoich sieci, czyli zamykanie lub sprzedaż sklepów o niezadowalających wynikach. Będzie to integralny element strategii w przypadku 4 na 10 badanych firm.

Jak wiele uwagi zarządów firm pochłania rozwój sieci detalicznej?



Pokazano liczbę wskazań

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Ekspansja dalej ma najwyższy priorytet, ale równocześnie czas na porządku.

Choć tempo ekspansji wielu marek zwalnia, z punktu widzenia branży nie ma ważniejszego zagadnienia strategicznego niż dalszy rozwój sieci sklepów.

„ Za kilka lat nie będzie miejsca na rynku dla wszystkich obecnych graczy, więc absolutnym priorytetem jest obecnie osiągnięcie efektu skali dzięki ekspansji sieci detalicznej. Z drugiej strony, ambitne plany, które sieci realizowały w ostatnich latach, teraz zderzyły się z rzeczywistością. Start nowych sklepów jest coraz trudniejszy – coraz większym wyzwaniem jest znalezienie atrakcyjnej lokalizacji, która jednocześnie pasuje do formatu sieci, i przekonanie konsumenta do kolejnego marketu, który przybył w okolicy.

Naturalnym rozwiązaniem wydają się więc z jednej strony przejęcia, z drugiej zaś – eksplorowanie nowych dla sieci regionów i większa elastyczność formatu w stosunku do dostępnych lokalizacji. W naszym przypadku jest to stopniowe przenoszenie ekspansji z małych miejscowości ku miastom. Tam oczywiście konkurencja jest jeszcze większa, a lokalizacji brakuje równie dramatycznie, ale dzięki odpowiedniemu podejściu wciąż można się rozwijać. I tu pojawia się kwestia multiformatowości. I nie chodzi przy tym wyłącznie o różnicowanie powierzchni sklepów, ale także dostosowywanie oferty do lokalnych wymagań, oczywiście w granicach pozwalających na skuteczne zarządzanie siecią jako całością.

Daniel Prałat

Dyrektor generalny, Intermarché



Priorytety związane z rozwojem sieci detalicznej

Otwieranie nowych punktów sprzedaży (własnych lub w ramach franczyzy)



Zamykanie / sprzedaż nisko rentownych punktów sprzedaży



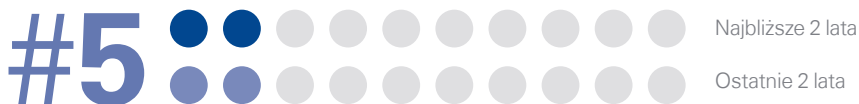
Przejęcia istniejących punktów sprzedaży lub ich sieci



Dywersyfikacja formatów sklepów



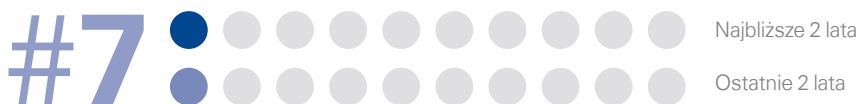
Modernizacja punktów sprzedaży



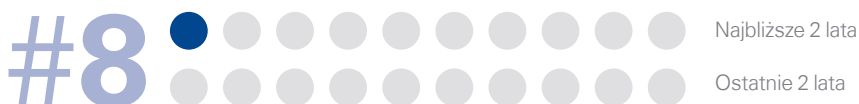
Zmiana modelu funkcjonowania punktów sprzedaży (w ramach obecnego formatu)



Alianse z innymi sieciami, stowarzyszeniami, grupami dystrybucyjnymi



Rozwój własnej dystrybucji



Pokazano liczbę wskazań. Respondenci wybierali do trzech kluczowych kategorii

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

W ostatnich dwóch latach detaliści koncentrowali się na rozwoju sieci, dywersyfikacji formatów oraz zmianach w modelach sklepów. Przyszłość przyniesie kolejne otwarcia w ramach opracowanych konceptów, ale także gruntowne porządki w sieciach.

Kluczowe wyzwania / przeszkody związane z rozwojem sieci detalicznej

- #1 Niska dostępność odpowiednich lokalizacji dla nowych punktów
- #2 Wysoki koszt odpowiednich lokalizacji dla nowych punktów
- #3 Postępujące nasycenie rynku w obszarach geograficznych, w których chcielibyśmy się rozwijać
- #4 Brak atrakcyjnych potencjalnych obiektów przejąć
- #5 Trudności z pozyskaniem finansowania zewnętrznego

Postępujące nasycenie rynku, przekładające się na niską dostępność i wysoki koszt atrakcyjnych lokalizacji, jest największą przeszkodą w rozwoju sieci detalicznych.

Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii. Pokazano liczbę wskazań dla 5 najczęstszych odpowiedzi
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

” W tym roku planujemy otworzyć blisko 30 sklepów, zarówno własnych, jak i franczyzowych – te drugie głównie w mniejszych miejscowościach i często z nieco mniejszymi niż dotychczas powierzchniami handlowymi. Pozostajemy jednak przy naszej specjalizacji w segmencie supermarketów. Kluczowym wyznacznikiem rozwoju naszej sieci będzie zbliżenie się do klienta, dlatego w stosunku do przeszłości znacznie mniej nowych lokalizacji będzie otwieranych w centrach handlowych na rzecz lokalizacji o łatwiejszym, bardziej bezpośrednim dostępie, bliższych miejscom, w których mieszkają nasi konsumenci.

Wyzwania w rozwoju sieci detalicznej wiążą się jednak nie tylko z pozyskiwaniem atrakcyjnych lokalizacji. I tak na przykład wyzwaniem jest dla nas przyjmowanie we franczyzę sklepów już istniejących na rynku, co w naszym przypadku okazuje się dużo trudniejsze niż otwieranie sklepów własnych lub w modelu franczyzy pracowniczej. Wynika to z faktu, że większość francyz w Polsce należy do grup dystrybucyjnych, gdzie operator franczyzy jest po prostu dostawcą. Nasza koncepcja franczyzy jest zupełnie inna – my oferujemy przede wszystkim model sklepu wynikający z potrzeb klientów oraz dostawy do sklepów. Dlatego przyjmując istniejący sklep do sieci musimy borykać się ze zmianą sposobu myślenia franczyzobiorców o biznesie detalicznym – z koncentracji na jak najtańszych zakupach w kierunku koncentracji na oczekiwaniach klienta. Dla nas jest bardzo ważne, żeby z punktu widzenia doświadczenia klienta nie było różnicy między sklepem własnym a franczyzowym. Doświadczenie zakupowe klientów sklepów Piotr i Paweł jest bowiem głównym elementem budowy naszej „marki detalicznej” (retail branding), która pozwala nam pozytywnie odróżniać się od konkurencji.

Robert Krzak
Wiceprezes Zarządu, Piotr i Paweł



Branża detaliczna uważa, że dyskonty nie zakończyły jeszcze swojej ekspansji i w dalszym ciągu będą zdobywać udział w rynku. Dobre perspektywy mają także supermarkety i sklepy convenience, podczas gdy tradycyjne formaty i hipermarkety będą dalej tracić na znaczeniu.

Prognoza zmiany udziału rynkowego formatów w ciągu najbliższych 2 lat



Pokazano liczbę wskazań. Pominięto odpowiedzi „bez zmian”

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

” Carrefour to sieć multiforimatowa, pod której szyldem działa obecnie w Polsce ponad 700 sklepów w takich formatach jak: hipermarkety, supermarkety oraz sklepy osiedlowe. Celem wszystkich podejmowanych przez Spółkę inwestycji jest dążenie do maksymalnego zaspokojenia potrzeb klientów w każdym z tych formatów. Aby to zrobić, oferta Carrefour musi być stale dostosowywana do oczekiwań klientów.

Realizacja strategii multiforimatowej pozwala firmie na dopasowanie form sprzedaży i oferty sklepów do potrzeb lokalnego klienta. Co ważne, dopasowanie to uwzględnia nie tylko oczekiwania klientów w skali regionu, ale również wybranego miasta czy nawet dzielnicy. Carrefour pragnie zaproponować swoim klientom bogatą i różnorodną ofertę produktów, dostosowaną do ich oczekiwań zarówno pod względem asortymentu, jak i cen. Polacy poszukują obecnie produktów wysokiej jakości. Carrefour dostrzega te oczekiwania i w odpowiedzi na nie wprowadza szereg nowych linii i kategorii produktów, m.in. bio, ekologicznych, sojowych, bezglutenowych czy dla diabetyków, jak również produktów naturalnych pod marką Jakość z Natury Carrefour czy z segmentu premium. Sieć inwestuje również w produkcję najwyższej jakości mięs i wędlin, która odbywa się na miejscu w sklepie, w specjalnie stworzonych wędzarniach. Celem tych wszystkich działań jest zaoferowanie klientom najbardziej różnorodnego i ciekawego asortymentu produktów i tym samym zbudowanie przewagi konkurencyjnej na rynku.

W 2015 roku priorytetem Carrefour jest również rozwój formatu sklepów convenience. Na przestrzeni ostatnich lat nasza Spółka stworzyła solidną bazę, na którą składa się ponad 460 sklepów Carrefour Express oraz Globi. Carrefour oferuje franczyzobiorcom trzy podstawowe koncepty sklepów, w zależności od tego, jakie są potrzeby lokalnego rynku. W tym roku stworzyliśmy również zupełnie nowy model współpracy w ramach marki Carrefour Express, który nazwaliśmy franczyzą „dla młodych”. To oferta skierowana do młodych, dynamicznych osób z wykształceniem co najmniej średnim lub wyższym. Dzięki specjalnym warunkom współpracy oferowanych przez Carrefour, mogą oni rozpocząć swoje kariery i prowadzić własny biznes pod znaną marką, bazując jednocześnie na sprawdzonym know-how.

Strategia multiforimatowa jest więc odpowiedzią na wymagania rynku, pozwala ona oferować klientom różne formaty sklepów, odpowiadające ich zwyczajom zakupowym wraz z dopasowaną ofertą. Z tego powodu jest ona elementem budowania przewagi konkurencyjnej Carrefour na polskim rynku oraz filarem długoterminowej strategii rozwoju firmy.

Guillaume de Colonges
Prezes, Carrefour Polska



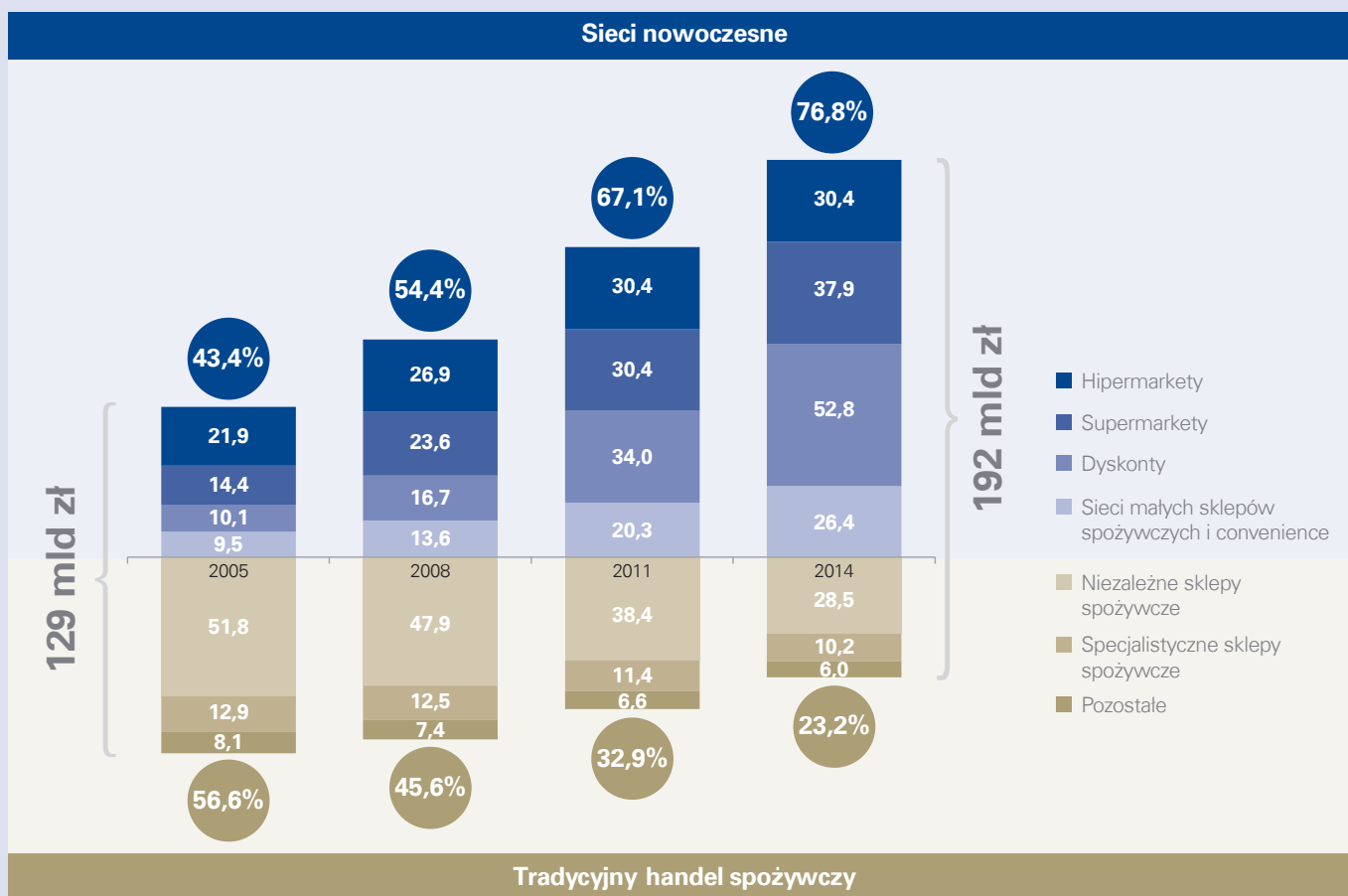
” Polski rynek retailowy jest bardzo konkurencyjny i nawet globalne sieci handlowe mają trudności ze sprostaniem tak agresywnej konkurencji. Taka sytuacja sprzyja konsolidacji, której Żabka Polska jest aktywnym uczestnikiem. Przejmujemy lokalne sieci handlowe i otwieramy kilkaset placówek rocznie w rozwoju organicznym. Dzięki wzrostowi liczby placówek sieci Żabka i Freshmarket, ale też wzrostom like-for-like osiągamy średnioroczny wzrost sprzedaży na poziomie 25%. Klienci doceniają atuty naszych sklepów, które posiadają atrakcyjne lokalizacje i zapewniają szybką realizację kluczowych potrzeb klientów. Planujemy dalsze poszerzanie pakietu usług dodatkowych oraz kategorii typowych dla segmentu convenience, znanego choćby z Wielkiej Brytanii. Dania gotowe oraz oferta ŻabkaCafé i FreshCafé to wyróżniki będące odpowiedzią na zmieniające się zwyczaje zakupowe klientów, szczególnie w miastach. Polski rynek dojrzał, ale cały czas ewoluuje. Zaskakujący jest brak silnego lidera w segmencie supermarketów, dlatego 6 lat temu rozpoczęliśmy rozwój sieci Freshmarket, pod której logo mamy już kilkaset placówek i która stała się drugim filarem naszego rozwoju. Żabka Polska jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się firm handlowych w Polsce i posiada ponad 4000 sklepów. Dzięki wsparciu inwestora funduszu Mid Europa Partners zamierzamy utrzymać dotychczasowe tempo rozwoju.

Krzysztof Andrzejewski
Prezes Zarządu, Żabka Polska



W ciągu ostatniej dekady dyskonty zwiększyły sprzedaż ponad pięciokrotnie, przyczyniając się wraz z supermarketami i sieciami małych sklepów do spadku znaczenia tradycyjnego handlu spożywczego.

Wartość sprzedaży detalicznej sklepów spożywczych w Polsce (netto, w mld zł)



Dane obejmują całość sprzedaży danego kanału (nie tylko artykuły spożywcze). Pominięto stacje benzynowe oraz cash&carry
 Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych Euromonitor International

Liczba sklepów spożywczych w Polsce (w tys.)











Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych Euromonitor International

Otwarcie ponad tysiąca nowych sklepów w ciągu ostatnich trzech lat pozwoliło dyskontom na zdobycie dominującej pozycji na rynku detalicznym. Także supermarkety systematycznie zwiększają liczbę sklepów, jednak niski poziom koncentracji rynku może okazać się barierą dalszego rozwoju. Niezależny handel stopniowo zanika. Jego miejsce, obok średnich i dużych formatów, zajmują sieci sklepów franczyzowych i convenience.

Aby odpowiedzieć na potrzeby różnych grup konsumentów i rozwijać się w wielu rodzajach lokalizacji, wielu dużych i średnich detalistów przyjęło strategię multiformatowości.

Wybrane duże i średnie firmy na polskim spożywczym rynku detalicznym – marki i liczba sklepów w poszczególnych formatach

	 Sklepy spożywcze i convenience	 Supermarkety	 Hipermarkety	 Dyskonty
ALDI				~90 Aldi (początek 2015 ^a)
ALMA MARKET	46 Krakowski Kredens (koniec 2014 ^a) Alma Smart (planowane)	46 Delikatesy Alma (koniec 2014 ^a)		
AUCHAN		34 Simply Market (koniec 2014 ^a)	86 Auchan, Real (koniec 2014 ^a)	
BAĆ-POL	344 Słoneczko (koniec 2014 ^a)			
	~190 Spar (koniec 2014 ^a)			
CARREFOUR	468 Carrefour Express, Globi (koniec 2014 ^a)	138 Carrefour Market (koniec 2014 ^a)	96 Carrefour (koniec 2014 ^a)	
DANSK SUPERMARKED				334 Netto (koniec 2014 ^a)
DINO		340 Dino (początek 2015 ^a)		
E.LECLERC		43 E.Leclerc (koniec 2014 ^a)		
EKO HOLDING		~320 Eko, Ledi (koniec 2014 ^a)		
EMPERIA HOLDING		252 Stokrotka (koniec 2014 ^a)		
EUROCASH	1 003 Delikatesy Centrum (małe supermarkety) (koniec 2014 ^a)			
	6 997 ABC (koniec 2014 ^a)			
	4 362 Euro Sklep, Gama, Groszek (koniec 2014 ^a) ~70 1minute (z HDS Polska) (koniec 2014 ^a)			
GRUPA MUSZKIETERÓW	217 Intermarché (początek 2015 ^a)			

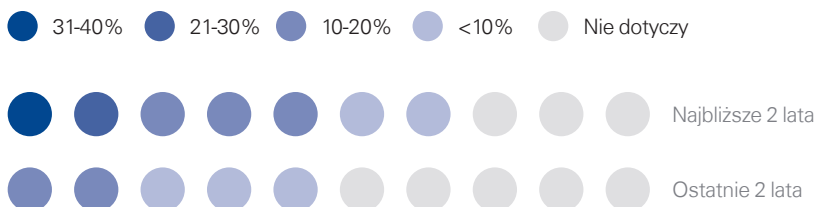
	 Sklepy spożywcze i convenience	 Supermarkety	 Hipermarkety	 Dyskonty
JERONIMO MARTINS				2 587 Biedronka (koniec 2014)
LEWIATAN HOLDING	> 2 850 Lewiatan (koniec 2014)			
MAR-OL		~ 200 Chata Polska (początek 2015 ^s)		
MARKET DETAL		167 Miła (początek 2015 ^s)		
METRO GROUP	2 000 Odido (2015 ^s)			
PIOTR I PAWEŁ		115 Piotr i Paweł (koniec 2014)		
POLOMARKET		~ 270 Polomarket (początek 2015 ^s)		
PPHU SPECJAŁ	> 4 000 Nasz Sklep, Delikatesy Premium Nasz Sklep, Sezam, Lubazo, Livio (koniec 2014)			
SCHWARZ BETEILIGUNGS		182 Kaufland (koniec 2014)		~ 530 Lidl (koniec 2014 ^p)
RABAT DETAL	~ 1 000 Rabat (koniec 2014 ^p)			
TESCO		369 Tesco (koniec 2014)	86 Tesco, Tesco Extra (koniec 2014)	
ŻABKA POLSKA	~ 3 400 Żabka (2015)			
	~ 600 Freshmarket (małe supermarkety) (2015)			

Pominięto formaty hurtowe (cash&carry) i inne niż spożywcze

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie (r) raportów rocznych spółki lub grupy kapitałowej, (s) informacji uzyskanych od spółki, (i) stron internetowych lub informacji prasowych spółek, (p) informacji w prasie i serwisach branżowych.

Coraz mniejsza dostępność lokalizacji dla nowych sklepów staje się przeszkodą dla rozwoju organicznego, co przekłada się na rosnące znaczenie przejęć.

Udział przejętych sklepów w nowych otwarciach



Pokazano liczbę wskazań
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Największe wyzwania przy przejęciach w branży detalicznej wiążą się z nieruchomościami, w tym przede wszystkim rodzajem modelu biznesowego (np. opartego na wynajmie, a nie własności) lub sposobem sformułowania umów najmu.

Kluczowe wyzwania / przeszkody związane z przejęciami



Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii. Pokazano liczbę wskazań dla 5 najczęstszych odpowiedzi
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

” Niezależnie od zmian na rynku detalicznym, pozycja konkurencyjna sieci wciąż zależy od dwóch podstawowych czynników: poziomu oferowanych cen i lokalizacji rozumianej jako poziom oferowanej wygody w dotarciu do sklepu dla klienta chcącego zrobić zakupy. Oczywiście ważnych elementów jest więcej, ale nie oszukujemy się – wyróżnić się w branży detalicznej jest bardzo trudno, bo przecież asortyment, którym handlujemy, jest bardzo zbliżony. I możemy oczywiście mówić, że wyróżnikiem danej sieci jest np. świeżość asortymentu. Ale w gruncie rzeczy świeżość jest kwestią zerojedynkową, tj. albo sieć ma świeży towar, i on się sprzedaje, albo ma towar nieświeży, i wtedy się nie sprzedaje. To nie jest coś, co można w rzeczywistości skalować, bo towar w supermarkecie zwyczajnie musi być świeży i koniec. Sieci wprowadzają różne ciekawe wyróżniki, np. rozbiór mięsa na miejscu lub wędzarnie. To są oczywiście bardzo mile elementy, ale mają raczej charakter dodatków, do tego bardzo kosztownych dla detalisty. Pozostajemy więc z parą: cena i lokalizacja. Czy w innym podejściu... lokalizacja i cena. I te dwa czynniki możemy sobie odmieniać przez wszystkie przypadki. Z tym zastrzeżeniem, że w tych dwóch wymiarach działalności sieci w ostatnich latach wiele się zmieniło.

Pięć lat temu, kiedy rozpoczynaliśmy naszą inwestycję w sieć Dino, presja cenowa była znacznie mniejsza – supermarkety w Polsce mogły być na wiodących markach droższe o 5-10% od dyskontów. W tej chwili jest to niemożliwe, bo klient jest dużo bardziej wyedukowany i oczekuje dyskontowych cen także w innych formatach. To oczywiście skutek długotrwałej wojny cenowej między największymi sieciami, która przybrała szczególnie dramatyczną formę w końcu 2013 roku i pierwszych trzech kwartałach roku 2014. W tym momencie obserwujemy pewne złagodzenie rywalizacji na obniżki cen i promocje, choć oczywiście nadal jest ona zaciekle. Nawet największe i najsilniejsze sieci nie mogą przecież w nieskończoność obniżać marż, a mają przecież niemal stały, inherentny wzrost po stronie kosztowej, chociażby w postaci kosztów pracy.

Nowe wyzwania pojawiły się także w obszarze ekspansji. Pięć lat temu pozycja handlu tradycyjnego była silniejsza, a nowoczesne sieci mniej rozwinięte. W 2010 roku, tj. w momencie dokonywania inwestycji w Dino przez Enterprise Investors, sieć tej marki liczyła niecałe 100 sklepów, a obecnie ma ich ponad 420. Zważywszy, że kilka innych sieci również rozwijało się w niezłym tempie, nic dziwnego, że pozyskanie atrakcyjnych lokalizacji stało się trudniejsze (czytaj: droższe). Co absolutnie nie znaczy, że nie ma już miejsca na dalszą ekspansję – nic bardziej mylnego. Zarówno w dużych miastach, jak i poza nimi nadal jest bardzo dużo miejsc na dobrze zarządzany format supermarketu blisko domu, do codziennych zakupów. Stale powstają nowe inwestycje mieszkaniowe, i nie są to jak dawniej „osiedla duchów”, pełne pustych mieszkań kupowanych jako inwestycje finansowe, tylko normalne osiedla pełne ludzi potrzebujących zrobić zakupy blisko domu. Dalszy rozwój będzie miał jednak miejsce w mniejszych formatach niż klasyczny duży supermarket, tj. w segmencie proximity supermarket czy convenience store.

Michał Kędzia

Partner, Enterprise Investors (udziałowiec sieci supermarketów Dino)



” Jesteśmy przekonani, że koncept sieci delikatesów ciągle ma swoje miejsce na polskim rynku, jednak oczywiście musimy go dostosowywać do zmieniających się oczekiwań konsumentów. Nasze pierwsze sklepy miały nawet 5 tys. m². Dziś klient oczekuje zakupów wygodnych i szybkich, chce mieć sklep znacznie bliżej, a nie gdzieś pod miastem. Mamy oczywiście duże sklepy, które dzięki swojej lokalizacji radzą sobie doskonale, ale docelowym formatem będą dla nas sklepy mniejsze, o powierzchni około 1,5-2 tys. m², najlepiej położone blisko nowych osiedli w dużych miastach. Takie sklepy po prostu znacznie szybciej osiągają rentowność. Równolegle pracujemy nad uruchomieniem sieci sklepów franczyzowych pod marką Alma Smart, o wielkości do ok. 400 m². Dzięki temu nasze produkty znajdą się jeszcze bliżej konsumentów. Kluczowe jest jednak zachowanie tożsamości sieci delikatesowej, tj. utrzymanie bogatej oferty najwyższej jakości produktów. Próby konkurowania z dyskontami to na pewno nie jest droga rozwoju dla takiej sieci jak nasza.

Jerzy Mazgaj

Prezes Zarządu, Alma Market



Trendy konsolidacyjne

W ostatnich latach prym w stymulowaniu trendów konsolidacyjnych na rynku sieci detalicznych wiodły fundusze private equity. Równoległe silnie postępowało usieciowienie sklepów poprzez programy franczyzowe. W najbliższych latach można spodziewać się dodatkowo dużych transakcji M&A związanych z wychodzeniem inwestorów finansowych z inwestycji oraz możliwym opuszczeniem naszego kraju przez któregoś z międzynarodowych graczy.

Historyczne trendy konsolidacyjne w handlu detalicznym FMCG

Przejęcia regionalnych graczy

- W efekcie znacznego nasycenia rynku oraz ograniczonej liczby atrakcyjnych lokalizacji w największych miastach Polski, sieci handlowe przeniosły akcent na rozwój w mniejszych miejscowościach, gdzie wiodącą rolę odgrywali lokalni liderzy, posiadający ugruntowaną pozycję i stabilną bazę klientów.
- Możliwość skokowego wzrostu udziałów w wybranym regionie oraz brak ogólnokrajowych celów przejęcia sprawił, że potencjalni inwestorzy skierowali swoje zainteresowanie na przejęcia regionalnych sieci handlowych.

Rozwój programów franczyzowych

- Usieciowienie handlu detalicznego postępowało dwutorowo: (i) poprzez rozwój sieci handlowych oraz (ii) na skutek przyłączania się niezależnych sklepów do programów franczyzowych.
- Szeroka gama programów franczyzowych wpłynęła na wzrost konkurencji pomiędzy franczyzodawcami, mającej na celu zaoferowanie korzystniejszych warunków zrzeszonym sklepom oraz ograniczenie migracji sklepów z jednej sieci do drugiej.
- Niemniej jednak większe korzyści wiązały się również ze wzrostem obowiązków po stronie franczyzobiorców, co wpłynęło na utwardzenie franczyzy, zacieśnianej również przez połączenia kapitałowe między dystrybutorem a detalistą.

Inwestorzy finansowi jako katalizator konsolidacji

- Zaangażowanie kapitałowe inwestorów finansowych w niektórych graczy z sektora handlu detalicznego FMCG stanowiło katalizator konsolidacji rynku.
- W celu osiągnięcia zadowalającego zwrotu z inwestycji fundusze private equity dążą do generowania przez spółki portfelowe dynamicznego wzrostu, co w przypadku sieci handlowych niejednokrotnie realizowane było dzięki przejęciom.
- W efekcie sieci handlowe wspierane przez inwestorów finansowych stanowiły platformy konsolidacyjne zainteresowane przejęciami mniejszych graczy i/lub wybranych lokalizacji.



Nadchodzące wyzwania dla przejęć na rynku handlu detalicznego FMCG

Pora na mega-transakcje

- Polski rynek handlu detalicznego FMCG zbliża się do osiągnięcia dojrzałości, co wiąże się z perspektywą potencjalnych transakcji M&A na szczeblu największych graczy.
- W połączeniu z oczekiwanym wyjściem funduszy private equity z wybranych inwestycji ze względu na dobiegający końca ich horyzont inwestycyjny, w perspektywie nadchodzących paru lat oczekiwane jest ogłoszenie kilku mega-transakcji na rynku handlu detalicznego FMCG.

Kontynuacja transakcji regionalnych

- Rosnąca konkurencja ogólnopolskich sieci, walka cenowa oraz presja ze strony dystrybutorów będą determinować decyzje właścicieli (zarówno osób fizycznych, jak i funduszy private equity) o zbyciu regionalnych sieci handlowych.
- Dzięki przejęciom lokalnych graczy ogólnopolskie sieci będą mogły kontynuować umacnianie swoich pozycji w mniejszych miejscowościach.

Tworzenie zrzeseń na platformach dystrybutorów

- W najbliższym czasie oczekuje się intensyfikacji współpracy zapoczątkowanej przez wiodących dystrybutorów, obejmującej zintegrowaną logistykę, rozwiązania IT oraz budowę ogólnopolskiej marki własnej.
- Inicjatywa ma również na celu stworzenie platformy zrzeszającej sklepy, uczestniczące w programach franczyzowych zaangażowanych dystrybutorów, jak również skupiającej niezależne placówki.
- Rozwijane zrzeszenie docelowo ma stanowić przeciwwagę dla zagranicznych sieci handlowych.

Wycofywanie się międzynarodowych graczy z regionu

- Niezadowalające wyniki polskich oddziałów międzynarodowych grup detalicznych mogą być podstawą do decyzji o wycofaniu ich operacji z kraju.
- Niniejsze działania mogą stanowić pole do przejęć dla graczy obecnych w Polsce lub też dla podmiotów planujących wejście na polski rynek.



#2

Efektywność operacyjna i finansowa

Dążenie do budowy jak największej skali to nie tylko kwestia większej dostępności dla klientów i większych obrotów, ale także poszukiwanie synergii i możliwości optymalizacji kosztów. Efektywność sprzedaży niemal wszystkich formatów rośnie jednak coraz wolniej, a rentowność netto dużej części sieci pozostaje na poziomie poniżej 1%. W tej sytuacji coraz większego znaczenia nabierają programy nakierowane na optymalizację efektywności operacyjnej i finansowej – w ciągu najbliższych 2 lat skupiać się na nich będzie 9 na 10 badanych sieci detalicznych.

Efektywność sprzedaży nie rośnie, zyskowność maleje.

Po wielu latach szybkiego zwiększania wartości sprzedaży przypadającej na metr powierzchni handlowej, 2014 rok przyniósł w większości formatów stagnację lub jedynie nieznaczny wzrost. Wśród przyczyn wymienić można rosnące nasycenie rynku nowoczesnymi formatami i coraz mniejsze możliwości przyciągania klientów tradycyjnego detalu (zob. rozdział „Rozwój sieci detalicznych”), podjęcie agresywnej polityki cenowej i promocyjnej oraz nasilającą się presję deflacyjną w wielu kluczowych kategoriach spożywczych (zob. rozdział „Trendy ekonomiczne i konsumenckie”).

Z analizy danych finansowych 15 największych sieci detalicznych wynika, że problemem jest także spadająca zyskowność, do czego przyczyniły się m.in. ogromne koszty finansowe związane z ekstensywnym rozwojem. Choć w momencie pisania raportu dane za 2014 rok nie były jeszcze dostępne, negatywny trend w rentowności netto w ostatnich latach był wyraźnie widoczny. W 2013 roku rentowność netto analizowanej grupy firm sięgnęła łącznie 1,7%. Straty w tym roku poniosły 4 z analizowanych podmiotów, a wskaźnik rentowności 5 kolejnych nie przekroczył 1%.

Ostra konkurencja i rosnące koszty obciążają wyniki.

Zarządzający największymi sieciami w Polsce, których poprosiliśmy o wskazanie trzech najważniejszych przyczyn spadających marż, nie mieli wątpliwości – najważniejszym powodem jest presja cenowa wynikająca z niezwykle wysokiej konkurencyjności sektora (wskazana przez 8 na 10 sieci). Istotny wpływ mają także koszty najmu (5 na 10 sieci) oraz koszty pracy (4 na 10 sieci). Do tego dochodzą stagnujące lub spadające wolumeny sprzedaży (4 na 10 sieci), wymuszające intensyfikację akcji promocyjnych.

Sieci coraz poważniej podchodzą do inwestycji w efektywność.

W miarę jak spada rentowność, sieci zaczynają coraz intensywniej poszukiwać sposobów na podniesienie swojej efektywności operacyjnej i finansowej. W ciągu najbliższych 2 lat tego typu programy będą najwyższym priorytetem dla zarządów 8 na 10 badanych sieci, podczas gdy w ostatnich 2 latach taką rangę nadawało im 6 na 10 detalistów.

W wielu przypadkach planowane są bardzo kompleksowe projekty. Kluczowym elementem inwestycji w efektywność będzie optymalizacja polityki cenowej (7 na 10 sieci). Równie ważna będzie reorganizacja lub rozwój portfolio produktowego, co wiąże się m.in. z podkreślanym przede wszystkim przez supermarkety budowaniem wyróżników i umacnianiem oferty produktów świeżych. Widoczne jest przy tym przeniesienie punktu ciężkości z aspektu czysto kosztowego (procesy zakupowe) na unikalność i innowacyjność oferty dzięki zacieśnieniu współpracy z dostawcami (priorytet dla 5 na 10 sieci). Znacząco wzrasta także zaangażowanie detalistów w optymalizację procesów logistyki, efektywność usług wewnętrznych oraz ograniczanie strat detalicznych.

Po latach intensywnej ekspansji czas na pracę nad marżami. W najbliższych latach będzie to kluczowe wyzwanie dla zarządów ośmiu na dziesięć firm.

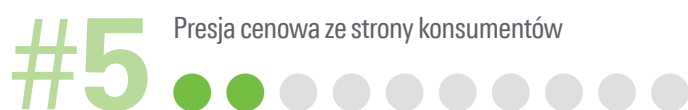
Jak wiele uwagi zarządów firm pochłania efektywność operacyjna i finansowa?



Pokazano liczbę wskazań

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Kluczowe czynniki wpływające negatywnie na zyskowność firm



Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii. Pokazano liczbę wskazań dla 5 najczęstszych odpowiedzi
 Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Zaciekła konkurencja między detalistami przekłada się nie tylko na presję cenową (wynik „wojny na promocje”), ale także wzrost stawek najmu, będący reakcją rynku nieruchomości na zmasowany rozwój sieci kluczowych graczy.

„ Po dekadzie intensywnego rozwoju niemal wszystkich formatów, sieci handlowe stanęły obecnie przed poważnymi wyzwaniami związanymi z głębokimi przemianami jakościowymi w handlu. I nie chodzi tu tylko o rozwój sprzedaży internetowej czy zróżnicowaną dynamikę rozwoju poszczególnych form handlu, ale także o wzrastającą złożoność operacyjną, zmieniające się relacje pomiędzy handlem detalicznym i hurtowym, silną presję na racjonalizację zapasów czy zwiększanie efektywności łańcucha dostaw. Są to jednak obszary, dla których, moim zdaniem, szybkie znalezienie odpowiednich rozwiązań nie powinno przysporzyć sieciom detalicznym zbyt wielu problemów.

Znacznie większym wyzwaniem jest kwestia przyjęcia właściwej strategii danej sieci handlowej w obliczu zmian preferencji i zachowań konsumentów. Dzisiejszy klient podejmuje decyzje zakupowe po dokładnej analizie produktu, biorąc pod uwagę nie tylko jego cenę, ale również to, co oferuje konkurencja. Kupowanie to już nie tylko wybranie konkretnego produktu, ale świadomy proces porównywania cen oraz szukania jak najlepszych ofert na rynku. Co jednak zrobić, kiedy klientowi nie wystarczają już promocje i atrakcyjne rabaty, by przekonać go do zakupu? Sieci są już w tej chwili zmuszone do szukania nowych sposobów trafienia do potencjalnych klientów wszędzie tam, gdzie atrakcyjne rabaty straciły swą „magiczną moc”.

Obserwując rynek handlu detalicznego w Polsce oraz zmiany zachodzące w ciągu ostatnich miesięcy, mogę postawić tezę, że wygranym nie będzie ta sieć, która tylko wypracuje odpowiednią strategię w odpowiedzi na dynamiczne zmiany zachowań klientów, ale ta, która rozwiąże problem standaryzacji tejże strategii i przystosuje ją do warunków lokalnego rynku.

Teresa Sienkiewicz
 Wiceprezes Zarządu, Bać-Pol



Firmy ruszają z programami zwiększania efektywności operacyjnej. Zdecydowanie rośnie znaczenie optymalizacji polityki cenowej i portfolio produktowego, z czym wiąże się powiększenie zakresu współpracy z dostawcami.

Priorytety związane z efektywnością operacyjną

Polityka cenowa

#1



Portfolio produktowe

#2



Współpraca z dostawcami

#3



Procesy zakupowe

#4



Logistyka wewnętrzna i zewnętrzna

#5



„ Sieci detaliczne muszą dostosować się do znacznego zróżnicowania potrzeb różnych grup konsumentów, które obsługują. Z jednej strony mamy różnice generacyjne. Szczególnie wymagające jest młode pokolenie, chłone innowacje i trendy związane z gotowaniem, często o mniejszych rodzinach i większym rozporządzalnym dochodzie. Z drugiej strony jest pokolenie najstarsze, które ze względów ekonomicznych nastawione jest głównie na poszukiwania cenowe. Kolejna kwestia to ogromne zróżnicowanie konsumentów i to zarówno pomiędzy województwami, jaki i w ramach poszczególnych miast. Nasza skala pozwala na ściśle skrojenie oferty do specyfiki lokalnej grupy konsumentów obsługiwanej przez sklep. Ma to oczywiście swoje negatywne konsekwencje ze strony efektywności kosztowej i jest trudne zarządczo. Takie podejście jest jednak istotne dla wyróżnienia się i utrzymania przewagi konkurencyjnej – przy zarządzaniu wielką siecią tak daleko idące dostosowania nie są możliwe.

Kluczowym elementem jest także budowanie wyróżników, które sprawią, że klienci będą przychodzić do sklepów po unikalne produkty. W naszym przypadku doskonale sprawdzają się np. tradycyjne, świeże wyroby cukiernicze, produkowane według naszych własnych, zarejestrowanych receptur. W 2014 roku bardzo silnie postawiliśmy także na wędzarnię. Wiele ciekawych inicjatyw ma miejsce na poziomie poszczególnych sklepów, które współpracują z lokalnymi dostawcami np. pieczywa czy wędlin. Część z tych produktów ma tak wysoką renomę w lokalnej społeczności, że w czasie dostawy ustawiają się po nie kolejki. Budowa takich wyróżników jest dla nas tak ważna, że powołaliśmy w tym celu oddzielny dział w naszej firmie.

Robert Siemiński

Właściciel i Przewodniczący Rady Nadzorczej

Sylwester Maćkowiak

Prezes Zarządu

Grupa MAR-OL

Ograniczanie strat detalicznych



Efektywność / koszty usług wewnętrznych



Restrukturyzacja organizacji



Aranżacja sal sprzedaży, kompozycja półki



Zarządzanie finansowe



Pokazano liczbę wskazań. Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii (uwaga: większość respondentów zaznaczyła większą liczbę odpowiedzi niż dozwolona)

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

” Wysoka konkurencyjność rynku, w tym przede wszystkim presja ze strony dyskontów, wymusza na detalistach budowanie wyróżników oraz szukanie sposobów na zdobycie zaufania i lojalności klientów. W naszym wypadku jest to bezkompromisowe postawienie na wygodę lokalizacji, jakość oferty produktów świeżych i poziom obsługi. Na pewno nie można opierać swojej przewagi konkurencyjnej wyłącznie na promocjach cenowych, lub odwrotnie – wyłącznie na delikatesowej ofercie, bez próby zajęcia pozycji cenowej. Żeby trwale przyciągnąć klienta, trzeba tu znaleźć zdrową równowagę asortymentową i cenową. Wszystkie te elementy są dla nas kluczowe w procesie budowy wspomnianej już „marki detalicznej” Piotr i Paweł.

Kluczowe jest także szukanie oszczędności po stronie efektywności. Trzeba dążyć do osiągnięcia korzyści skali, nawet jeżeli ma to oznaczać połączenie sił z innymi, potencjalnie konkurencyjnymi sieciami marketów. Stąd decyzja o powołaniu Grupy Handlowej PL Plus, czyli aliansu zawiązanego z sieciami Bać-Pol, Topaz a od niedawna także POLOmarket. W ramach Grupy współpracujemy w obszarach zakupów, logistyki i promocji przy zachowaniu pełnej niezależności w pozostałych obszarach. Stworzyliśmy także wspólną ekonomiczną markę własną Lubię, która obejmuje już ponad 120 produktów obecnych na półkach sieci zrzeszonych w aliansie. Oczywiście dalej konkurujemy w niektórych regionach o lokalizacje i o klientów, ale mamy jednak odmienne modele biznesowe i działanie razem przynosi nam zdecydowane korzyści.

Robert Krzak
Wiceprezes Zarządu, Piotr i Paweł



” W dłuższej perspektywie kontynuowanie przez sieci obecnej agresywnej polityki cenowej jest nie tylko nieopłacalne, ale i destruktywne dla branży. Dzięki efektowi skali największe sieci mogą utrzymać czy nawet pogłębić zakres akcji promocyjnych, bo zawsze mają one możliwość dokonywania zakupów taniej, niż sieci średniej wielkości. Jednak oprócz skali działania znaczenie ma również struktura własności – sieciom notowanym na giełdzie (lub z niecierpliwymi udziałowcami) trudniej zaakceptować długotrwałe obniżenie zysków. Walka ceną jest najprostszą i najbardziej brutalną formą walki o konsumenta, ale to wojna, w której straty są zawsze większe niż korzyści.

Wydaje nam się, że kluczowym elementem zdobywania przewagi jest zdrowy balans pomiędzy budowaniem efektu skali w całej sieci, przy jednoczesnym dopasowywaniu oferty na szczeblu lokalnym. Kluczowe jest także budowanie wyróżników. To jednak ogromne wyzwanie – idealny wyróżnik to taki, który nie tylko przyciąga klienta, ale także pozwala wypracować na nim marżę i jest trudny do powielenia. Trzeba pamiętać, że musi to być coś, co daje realną wartość konsumentowi, a nie mało istotny, błyskotliwy dodatek, bo na dłuższą metę to nie działa.

W naszym przypadku wyróżnikami są produkty świeże, przede wszystkim mięsa i wędliny. Większość naszych sklepów, z wyjątkiem tych najmniejszych, ma rozbiór mięsa na miejscu oraz wędzarnie, co pozwala dostarczyć konsumentowi produkt o maksymalnej możliwej świeżości. Oczywiście są to rozwiązania kosztowne. Ale byliśmy pod tym względem pierwsi na rynku, udało nam się zdobyć niezbędny know-how, zbudować infrastrukturę i ugruntować te koncepty jako wyróżnik całej naszej sieci. I choć oczywiście rynek próbuje kopiować te pomysły, powielenie ich na dużą skalę będzie bardzo trudne do przeprowadzenia.

Daniel Prałat

Dyrektor generalny, Intermarké



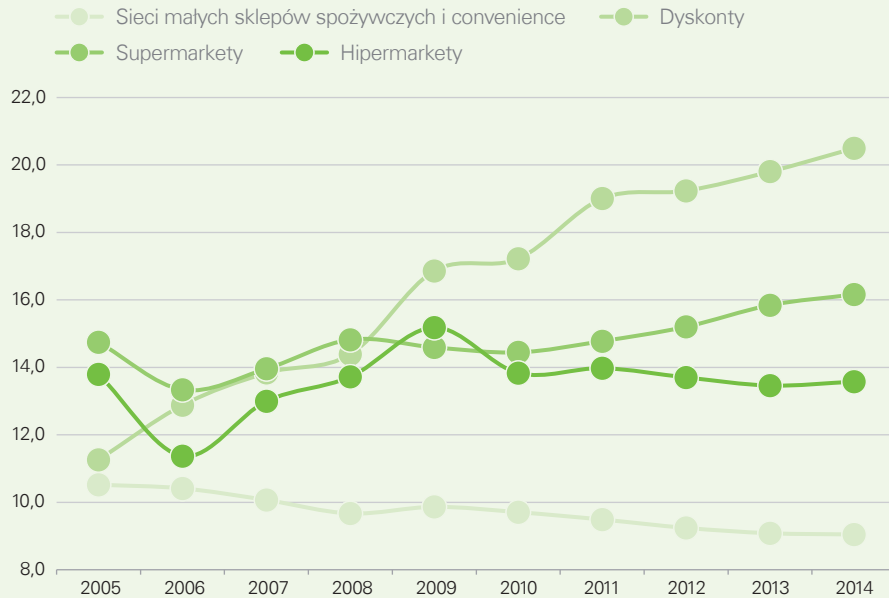
” Największym wyzwaniem operacyjnym dla każdej sieci detalicznej jest oczywiście logistyka – tu widzimy największe szanse na optymalizację i osiągnięcie zdecydowanych korzyści kosztowych dzięki większej centralizacji magazynowania. Druga kwestia to jakość obsługi na poziomie sklepu. Szczególnie w naszym segmencie klient nie może być anonimowy, pozostawiony samemu sobie – potrzebuje osobistej, fachowej obsługi i doradztwa. Trzecim obszarem, nad którym intensywnie pracujemy, jest szeroko rozumiane rozłożenie towarów na półkach i udoskonalenie sposobu funkcjonowania sklepu. To w tym obszarze będą miały miejsce kluczowe zmiany, które planujemy wdrożyć w 2015 roku. Równolegle pracujemy nad optymalizacjami kosztowymi w wielu innych obszarach działalności operacyjnej. Zidentyfikowaliśmy stosunkowo szybkie i łatwe oszczędności, które wpłynęły pozytywnie na rentowność biznesu.

Jerzy Mazgaj

Prezes Zarządu, Alma Market



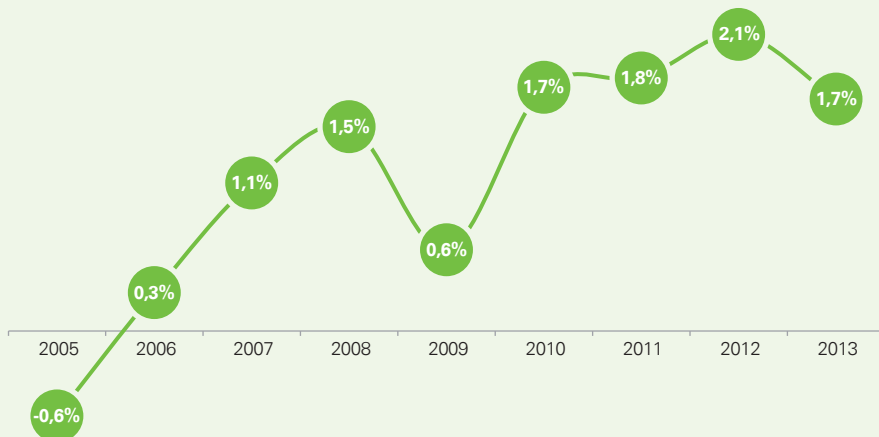
Efektywność sprzedaży (roczna sprzedaż netto w tys. zł na m² powierzchni handlowej)



Średnie formaty jednocześnie zwiększają powierzchnię i pracują nad efektywnością. Efekt – wzrost wartości sprzedaży przypadającej na metr kwadratowy sklepu.

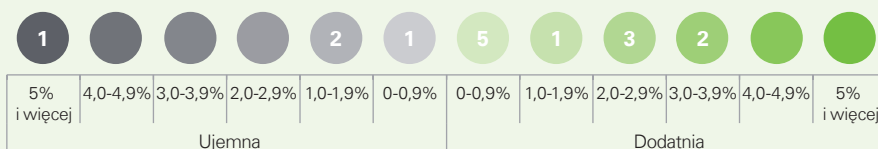
Dane obejmują całość sprzedaży danego kanału (nie tylko artykuły spożywcze)
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych Euromonitor International

Rentowność netto 15 największych sieci detalicznych



Dobre wyniki największych sieci dyskontowych, silnie wpływające na wskaźnik rentowności segmentu jako całości, nie zmieniają faktu, że zyskowność wielu średnich i dużych sieci osiągnęła niski poziom.

15 największych sieci detalicznych wg rentowności netto (liczba sieci o danej rentowności, 2013)



Rentowność netto = zysk netto / przychody ze sprzedaży. W analizie pominięto firmy prowadzące sieci detaliczne, ale czerpiące znaczną część przychodów ze sprzedaży hurtowej lub dystrybucji
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych finansowych spółek pozyskanych ze sprawozdań finansowych oraz baz danych Amadeus i EMIS



#3

Trendy ekonomiczne i konsumenckie

Choć sytuacja gospodarcza jest stabilna, a nastroje Polaków się polepszają, z punktu widzenia detalistów trudno mówić o sprzyjających trendach ekonomicznych i konsumenckich. Wyzwaniem w ostatnim czasie była presja deflacyjna oraz silne przywiązanie konsumentów do smart shoppingu. Sieci mają jednak nadzieję, że wrażliwość cenowa konsumentów nieco spadnie, a równie istotnym czynnikiem zakupowym stanie się wygoda i szybkość zakupów oraz jakość oferty. Uchwycenie i dogłębne zrozumienie tych trendów ma dla zarządów sieci coraz większe znaczenie.

Nastroje konsumentów coraz lepsze.

W perspektywie ostatnich dwóch lat widać wyraźnie, że nastroje i pewność siebie konsumentów poprawiają się, do czego przyczynia się m.in. malejące bezrobocie i rosnące płace realne, jak również spadające ceny towarów konsumpcyjnych i koszty obsługi zadłużenia, wywołane obniżkami stóp procentowych. Ten pozytywny obraz zburzyły nieco zawirowania wokół kursu CHF, które znacząco osłabiły sytuację ponad pół miliona gospodarstw domowych z kredytami hipotecznymi w tej walucie.

W 2014 roku sprzedaż detaliczna ogółem (nie tylko spożywcza) wzrosła realnie o 4,1% (dane GUS), jednak badani detaliści wskazują, że z ich perspektywy popyt konsumencki się pogorszył (6 na 10 firm). Prognoza zarządzających sieciami na 2015 rok to najczęściej brak wyraźnych zmian lub co najwyżej delikatne polepszenie lub pogorszenie popytu. Widoczny jest jednak pewien optymizm na przyszłość – 9 na 10 sieci spodziewa się polepszenia poziomu popytu konsumenckiego w 2016 roku.

Wyzwaniem pozostaje presja deflacyjna.

Poważnym problemem dla sieci detalicznych (jak i całej gospodarki) pozostaje spadek cen artykułów spożywczych. Złożyło się na niego wiele elementów: rosyjskie embargo na żywność, spadek cen transportu związany z niskimi cenami ropy, ale również konsekwentne zaangażowanie największych sieci w wyniszczającą wojnę cenową.

Trwający od połowy 2014 roku trend objął wiele kategorii, jak warzywa (spadek cen o 13,2% w ciągu 2014 roku), owoce (3,5%), przetwory owocowe i słodczyce (7,5%), mięso wieprzowe (7,5%) czy oleje i tłuszcze (5,2%). Tym samym w znaczący sposób obniżył wartość sprzedaży i masę marży detalistów – są to przecież produkty, których konsumenci z reguły nie kupują więcej, kiedy ich cena spada.

Smart shopping przestanie być dominującą postawą?

Konsumenci reagują na obniżki cen i promocje z ogromnym entuzjazmem. Jak wynika z badania, z perspektywy sieci detalicznych absolutnie najważniejszym trendem konsumenckim był w ostatnich latach smart shopping – to zdanie wszystkich badanych zarządzających. Jeżeli jednak chodzi o najbliższe lata, pojawiają się opinie (5 na 10 firm), że smart shopping przestanie dominować w postawach konsumenckich. Większego znaczenia nabierze za to aspekt zdrowotny i naturalność kupowanych produktów (6 na 10 sieci).

Bardzo ważnym trendem pozostanie nacisk na wygodę, szybkość i łatwość zakupów (wskazane przez 8 na 10 firm), związany nie tylko z coraz szybszym tempem życia, ale także ze zmianą modelu rodziny w stronę mniejszych gospodarstw domowych (3 na 10 firm). Istotnym trendem na przyszłość będzie także starzenie się społeczeństwa (wskazane przez 4 na 10 firm). Są to kluczowe czynniki, które już teraz wymuszają na detalistach działania dostosowawcze w obszarze doboru lokalizacji i formatu sklepów (a więc np. mniejsze sklepy, położone bliżej miejsca zamieszkania konsumentów w miejsce dużych powierzchni w sklepach handlowych), układu powierzchni handlowej, kompozycji półki czy systemu identyfikacji wizualnej. W tym kontekście nie dziwi fakt, że zarządy sieci przykładają coraz większą wagę do poznania i analizy trendów konsumenckich.

Internetyzacja życia na razie nie wpływa na codzienne zakupy.

Co ciekawe, zmiany związane z internetyzacją życia codziennego, mobilnością czy rozwojem mediów społecznościowych bardzo rzadko były wymieniane wśród kluczowych trendów konsumenckich, które będą wpływać na handel detaliczny w najbliższych dwóch latach. Internetyzacja życia codziennego została wskazana jako kluczowy trend na przyszłość jedynie przez 2 na 10 badanych sieci.

Coraz więcej firm dostrzega istotną przewagę konkurencyjną w lepszym zrozumieniu trendów konsumenckich.

Jak wiele uwagi zarządów firm pochłaniają trendy ekonomiczne i konsumenckie?



Pokazano liczbę wskazań

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Kluczowe trendy konsumenckie wpływające na sieci detaliczne

Wygoda

Nacisk na wygodę, szybkość i łatwość zakupów



Zdrowie i dobre samopoczucie

Koncentracja na zdrowotnych aspektach kupowanych produktów, np. w kontekście zawartości cukru, naturalności składników



Smart shopping

Poszukiwanie niższej ceny lub lepszego stosunku ilości / jakości do ceny, polowanie na promocje



Starzenie się społeczeństwa

Przeciętny konsument coraz bardziej dojrzały wiekowo, coraz liczniejsza i silniejsza grupa trzydziestolatków oraz seniorów, pojawienie się grupy zamożnych seniorów



Zmiana modelu rodziny

Coraz więcej jednoosobowych gospodarstw domowych, rodziny z coraz mniejszą liczbą dzieci



Internetyzacja życia codziennego, w tym zakupów

Wykorzystanie Internetu do zdobywania informacji, podejmowania decyzji zakupowych i dokonywania samych zakupów



Mobilność

Korzystanie z urządzeń i aplikacji mobilnych w związku ze zdobywaniem informacji, podejmowaniem decyzji zakupowych i dokonywaniem samych zakupów



Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii. Pokazano liczbę wskazań dla 7 najczęstszych odpowiedzi

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Sieci uważają, że w najbliższych latach wrażliwość cenowa nieco spadnie, zaś większego znaczenia nabierze wygoda i szybkość zakupów oraz kwestie zdrowia i jakości. Wzrośnie także wpływ zmian demograficznych – starzenia się społeczeństwa i zmiany modelu rodziny.

” Starzenie się populacji konsumentów to nie tylko trend demograficzny, ale także skutki migracji, które kilka lat temu przełożyły się na widoczne, wręcz skokowe zmniejszenie grupy młodszych konsumentów. Ale nie jest tak, że te zmiany automatycznie przekładają się na zmianę oczekiwań konsumentów wobec detalistów i oferty spożywczej. Nie stają się one np. bardziej konserwatywne. Wręcz przeciwnie, widzimy wyraźnie, że Polacy, także ci w zaawansowanym wieku, coraz bardziej poszukują produktów nowych, odmiennych od tych, które znają od lat. Odmianą rolę odgrywają tu programy kulinarne, czy szerzej – rosnące zainteresowanie kuchnią i gotowaniem. Starzenie się społeczeństwa oddziałuje za to stopniowo w innych obszarach, np. etykietowania, ekspozycji i komunikacji, które muszą być bardziej czytelne.

Bardzo silnie odczuwamy za to wzrost wrażliwości cenowej – czy może raczej oczekiwań odnośnie sprzedaży promocyjnej – oraz dramatyczne obniżenie lojalności klientów wobec detalisty. To oczywiście efekt wojny cenowej między sieciami, która choć jest obecna w handlu „od zawsze”, to jednak przybiera obecnie formy bardzo niebezpieczne. Sprzedaż oferty promocyjnej stanowi obecnie już zbyt dużą część sprzedaży kluczowych kategorii, co globalnie jest dla sieci źródłem poważnych strat. Pod względem intensywności zjawiska smart shoppingu Polska jest zdecydowanie w europejskiej czołówce.

Daniel Prałat

Dyrektor generalny, Intermarché



” Od dłuższego czasu nie widzimy żadnych tendencji wzrostowych, jeżeli chodzi o poziom popytu. Jednak to pogłębiająca się deflacja w segmencie produktów spożywczych jest kluczowym wyzwaniem makroekonomicznym, z którym musi poradzić sobie branża detaliczna. Jednym z czynników stojących za spadkiem cen jest oczywiście rosyjskie embargo, które znacząco wypłynęło na niektóre kategorie. Np. w owocach i warzywach notujemy ostatnio duże wzrosty ilościowe, ale równocześnie także dwucyfrowe spadki wartościowe, co oczywiście uderza w marże detalistów. Problemem jest także deprecjacja wartości koszyka będąca efektem prowadzonej przez sieci wojny cenowej na produktach wizerunkowych oraz rozwoju marek własnych. Zjawiska te ściśle wiążą się z rozwojem smart shoppingu, niską lojalnością klientów oraz szerokim dostępem do informacji w Internecie. W tej chwili niemal wszyscy nasi klienci są „on-line” i chętnie korzystają z wszelkich możliwości promocyjnych w zasięgu swojego miejsca zamieszkania. Co oczywiście także wywołuje presję deflacyjną.

Co do przyszłości, jesteśmy umiarkowanie optymistyczni. Można spodziewać się pewnego niewielkiego wzrostu popytu konsumenckiego, gorzej jednak, jeżeli chodzi o ceny. Branża detaliczna raczej nie przyczyni się do odwrócenia trendu deflacyjnego – wciąż jest przestrzeń na zmasowane, nagłaśniane medialnie promocje i obniżki cen. Nie spodziewamy się więc, żeby presja na marże w najbliższym czasie zelżała.

Robert Siemiński

Właściciel i Przewodniczący Rady Nadzorczej

Sylwester Maćkowiak

Prezes Zarządu

Grupa MAR-OL



” Kiedy powstawała Alma, rynek rządził się prostymi prawami. Klienci delikatesów akceptowali wyższe ceny w zamian za najwyższą jakość i duży wybór. Obecnie nawet zamożny konsument potrzebuje poczucia, że otrzymuje „coś więcej”, że skorzystał z wyjątkowej okazji, że otrzymał wysokiej wartości produkt za niższą cenę. To jak w liniach lotniczych – część nawet bardzo zamożnych klientów nie chce latać klasą business, bo odkryła, że w economy plus też się dobrze czuje, a płaci mniej. Musieliśmy się do tego dostosować i dwa lata temu w odpowiedzi stworzyliśmy markę własną Food & Joy, która przy niższych cenach utrzymała jakość i design produktów z najwyższej półki. Uruchomiliśmy także klasyczne czasowe promocje cenowe, które okazały się zaskakująco skuteczne także w przypadku klienta delikatesowego.

Jerzy Mazgaj

Prezes Zarządu, Alma Market



” Ostatnie wydarzenia polityczne na Wschodzie nie wpłynęły w skali kraju na skłonność do konsumpcji. Trudno mówić o jakimś generalnym pogorszeniu nastrojów, jeżeli już, to w rejonach bliższych wschodniej granicy. Wskaźniki optymizmu globalnie wyglądają lepiej niż rok temu, wydaje się, że konsument jest spokojniejszy niż media czy analitycy.

Z punktu widzenia branży detalicznej znacznie większym problemem makroekonomicznym jest deflacja. Oddziaływanie na sprzedaż i zyskowność w kategoriach spożywczych nie jest jednoznaczne. Są takie produkty, jak np. mięso, które mniej zamożni Polacy kupują teraz chętniej, bo jest bardziej dostępne ekonomicznie niż do tej pory. I tu jest możliwe nawet odniesienie pewnych korzyści wynikających z większego wolumenu sprzedaży, nawet przy niższej cenie jednostkowej. Ale jest wiele kategorii, których Polacy nie kupią więcej, nawet jak są tańsze. I tutaj presja deflacyjna jest dla branży bardzo niekorzystna. Generalnie w produktach spożywczych takich kategorii jest większość, bo są to przecież zwykłe dobra codziennego użytku.

Daniel Prałat

Dyrektor generalny, Intermarché



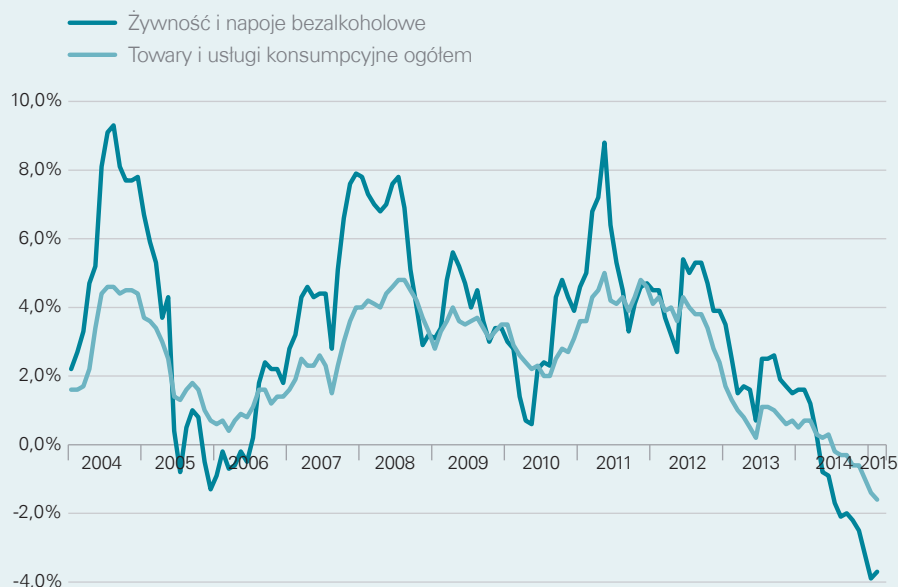
Wskaźnik koniunktury konsumenckiej



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych GUS

Konflikt na Wschodzie i niepokój pół miliona gospodarstw domowych związany z kursem CHF nieznacznie zachwiały pozytywnym trendem nastrojów konsumenckich obserwowanym od końca 2012 roku.

Ceny towarów i usług konsumpcyjnych (zmiana r/r)



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych GUS

Deflacja najsilniej dotyka artykuły spożywcze – po roku spadków średnie ceny żywności w I kwartale 2015 roku były niższe o 4% niż 12 miesięcy wcześniej.



#4

Strategia marketingowa

Choć zarządy sieci nie będą w najbliższych latach poświęcać strategii marketingowej więcej uwagi niż dotychczas, zmiana podejścia do celów i narzędzi marketingu jest wyraźnie widoczna. Uwaga sieci kieruje się w stronę lepszego poznania konsumentów, programów lojalnościowych oraz szerszego wykorzystania kanału internetowego, mobilnego i społecznościowego w komunikacji.

Poznanie klienta i budowanie lojalności jest coraz ważniejsze.

Strategia marketingowa pozostaje istotnym (choć nie zawsze pierwszorzędym) zagadnieniem poruszonym na poziomie zarządów sieci – pod tym względem respondenci nie spodziewają się większych zmian w najbliższych dwóch latach. Samo podejście do marketingu będzie jednak ewoluowało. Dotychczas dominujące znaczenie miała strategia akcji promocyjnych oraz zarządzanie marką sieci. I choć pozostaną one na czele listy priorytetów w przypadku odpowiednio 6 i 5 na 10 firm, w najbliższych dwóch latach dołączą do niej nowe zagadnienia. Wśród nich wybijają się programy lojalnościowe, pozwalające nie tylko na utrzymanie klientów (4 na 10 firm), ale i zbieranie dokładnych danych o ich wyborach i sposobie dokonywania zakupów (5 na 10 firm). W połączeniu ze zwiększonym zakresem badań konsumenckich, pozwoli to na realizację kolejnego celu strategii marketingowej – rozpoznania trendów konsumenckich (4 na 10 firm).

Marketing internetowy i mobilny – sieci podejmują wyzwanie.

Badanie przeprowadzone wśród zarządzających sieciami pokazuje także zmianę podejścia do kanałów komunikacji marketingowej. Błyskawicznie rośnie znaczenie marketingu internetowego, mobilnego oraz społecznościowego. O ile w ostatnich dwóch latach tylko 2 na 10 sieci uznawały te kanały za kluczowe z punktu widzenia swojej strategii marketingowej, to w ciągu najbliższych dwóch lat będą one priorytetowym narzędziem dla 6 na 10 sieci. Niezależnie od tych zmian, podstawowym kanałem komunikacji dla niemal wszystkich sieci (7 na 10) pozostaną sprawdzone od lat gazetki.

Waga marketingu w strategii firm detalicznych pozostaje niezmiennie duża. Nie oznacza to jednak braku zmian w podejściu do narzędzi i kanałów komunikacji.

Jak wiele uwagi zarządów firm pochłania strategia marketingowa?



Pokazano liczbę wskazań

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

„Bardzo silną przewagą sieci ogólnopolskich nad regionalnymi jest reklama w telewizji, która jest fantastycznym kanałem dla budowy wizerunku. Nieważne, czy chodzi o podkreślenie, że sieć oferuje najlepsze ceny, wyjątkową świeżość czy zróżnicowaną, stale odświeżaną ofertę w ramach akcji czasowych. Siła wykreowanego w ten sposób wizerunku może być ogromna – marka detalisty, która np. automatycznie budzi skojarzenia z dobrymi cenami, bardzo wpływa na postrzeganie przez klientów oferty czy bieżących akcji promocyjnych. Takie asocjacje zdołały zbudować największe sieci dyskontowe, i to pomimo faktu, że realnie nie muszą być najtańsze na rynku.

Z kolei przyciąganie klienta do sklepu w ramach reklamy produktowej to wciąż przede wszystkim rola gazetek, które nieodmiennie stanowią podstawowy kanał komunikacji sieci z klientem. Podobną funkcję mobilizującą pełni reklama radiowa.

W ostatnich latach można dodatkowo zaobserwować, że w dotarciu do klienta coraz większą rolę zaczyna pełnić Internet. Jest to medium niezwykle wygodne zarówno w kreowaniu wizerunku, jak i przekazywaniu informacji o promocjach. Efektywne wykorzystanie Internetu nie jest jednak ani łatwe, ani tanie. Wymaga sporej wiedzy na temat użytkowników i dużych nakładów, by uzyskać odpowiednią dostrzegalność. Mimo wszystko, dobrze przemyślane kampanie zaczynają się już opłacać, a trend ten będzie się stale umacniał wraz z przesuwaniem się punktu ciężkości w spędzaniu wolnego czasu – zamiast przed telewizorem, coraz częściej siedzimy przed komputerem lub z tabletem w dłoni.

Daniel Prałat
Dyrektor generalny, Intermarché



Priorytety związane ze strategią marketingową

Budowa marki sieci, zarządzanie nią



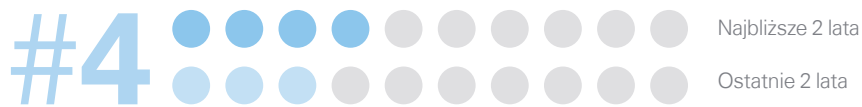
Akcje promocyjne



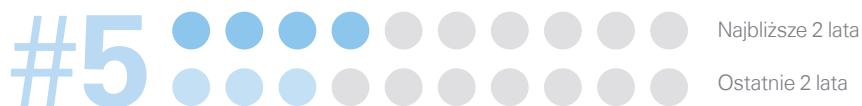
Zbieranie i analiza danych o klientach i transakcjach



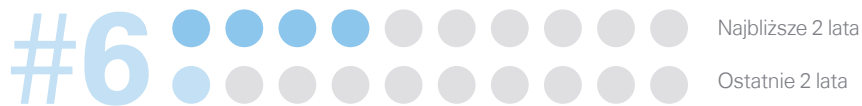
Merchandising



Analiza trendów konsumenckich



Programy lojalnościowe



Budowa marek własnych, zarządzanie nimi



Współpraca marketingowa z dostawcami / właścicielami marek



Pokazano liczbę wskazań. Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii w każdym okresie

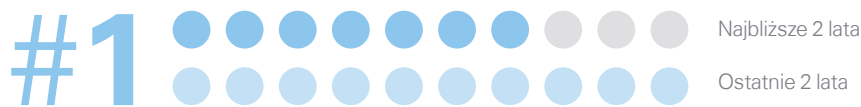
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Budowa marki i akcje promocyjne pozostają priorytetem. Jednocześnie wyraźnie rośnie znaczenie programów lojalnościowych oraz zbierania i analizy danych o klientach.

Marketing internetowy, mobilny i społecznościowy dołączają do strategicznych kanałów komunikacji. Wraz z ekspansją średniej wielkości sieci, rośnie wykorzystanie telewizji, klasycznego kanału największych detalistów.

Priorytetowe kanały komunikacji marketingowej

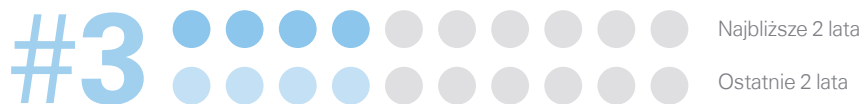
Gazetki



Internet / urządzenia mobilne / media społecznościowe



Outdoor



Radio



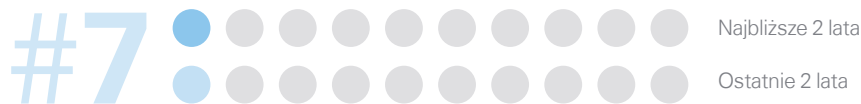
Punkty sprzedaży



Telewizja



Prasa



Pokazano liczbę wskazań. Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii w każdym okresie
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych





#5

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Trudności z utrzymaniem pracowników operacyjnych oraz niska dostępność odpowiednio wykwalifikowanych specjalistów i menedżerów stają się dla sieci palącym problemem. Najbliższe lata oznaczać więc będą dla detalistów pracę nad wizerunkiem pracodawcy i utrzymaniem talentów. Optymalizacja kosztów zatrudnienia ustąpi zaś miejsca zwiększaniu efektywności zasobów ludzkich.

Optymalizacja kosztów pracy schodzi na drugi plan.

Firmy przygotowują się do zaawansowanych programów redukcji kosztów (zob. rozdział „Efektywność operacyjna i finansowa”), jednak koszty pracy niekoniecznie będą ich integralnym elementem. I to pomimo faktu, że rosnące obciążenia finansowe związane z zatrudnieniem są wymieniane jako jeden z najbardziej palących problemów, z którymi muszą borykać się sieci. O ile w ciągu ostatnich dwóch lat optymalizacja kosztów zatrudnienia była HRowym priorytetem dla 5 na 10 sieci, w najbliższej przyszłości koncentrować się będzie na nich już tylko 3 na 10 detalistów.

Rynek pracodawcy zmienia się w rynek pracownika.

Jednym z powodów ostrożności sieci przy optymalizacjach kosztowych jest wysoka rotacja i trudności z pozyskaniem pracowników operacyjnych. Do tego dochodzi rosnąca różnica w wynagrodzeniach pomiędzy handlem detalicznym a innymi branżami, przyczyniająca się do odpływu obecnych pracowników i coraz większych problemów z pozyskaniem nowych. W 2014 roku średnia płaca w sektorze przedsiębiorstw była wyższa o 42% niż średnia płaca w handlu. Bezrobocie zaś, szczególnie w dużych ośrodkach miejskich, jest na stosunkowo niskim poziomie. Jednocześnie nieustanny rozwój sieci detalicznej wymaga coraz większej liczby pracowników na potrzeby nowych sklepów.

Skoro praca nie będzie tańsza, musi być bardziej efektywna. W ciągu najbliższych dwóch lat zarządzanie efektywnością zasobów ludzkich będzie priorytetem dla 5 na 10 badanych sieci.

Utrzymanie talentów i wizerunek pracodawcy na czele celów strategii HR.

Dużego znaczenia (priorytet dla 6 na 10 firm) nabierają programy menedżerskie i zarządzania talentami, dotychczas będące domeną największych graczy. Choć wśród specjalistów i menedżerów rotacja nie jest aż tak dużym problemem, jak w przypadku pracowników operacyjnych, to dostępność wykwalifikowanych, doświadczonych kandydatów jest bardzo mała. Podjęcie takiego programu jest jednym ze sposobów, żeby kluczowe kadry wykształcić i utrzymać na dłużej.

Trzecim, równie istotnym elementem strategii HR na najbliższe dwa lata będzie employer branding. Jest to dla tej konkretnej branży niemałe wyzwanie. Jak wynika z badania „Randstad Award 2015”, handel detaliczny jako miejsce pracy jest w Polsce uważany za najmniej atrakcyjny ze wszystkich 16 branż objętych badaniem. Sieci mają tego pełną świadomość, wymieniając trudności związane z budową pozytywnego wizerunków wśród potencjalnych pracowników jako jedno z największych wyzwań związanych z zasobami ludzkimi.

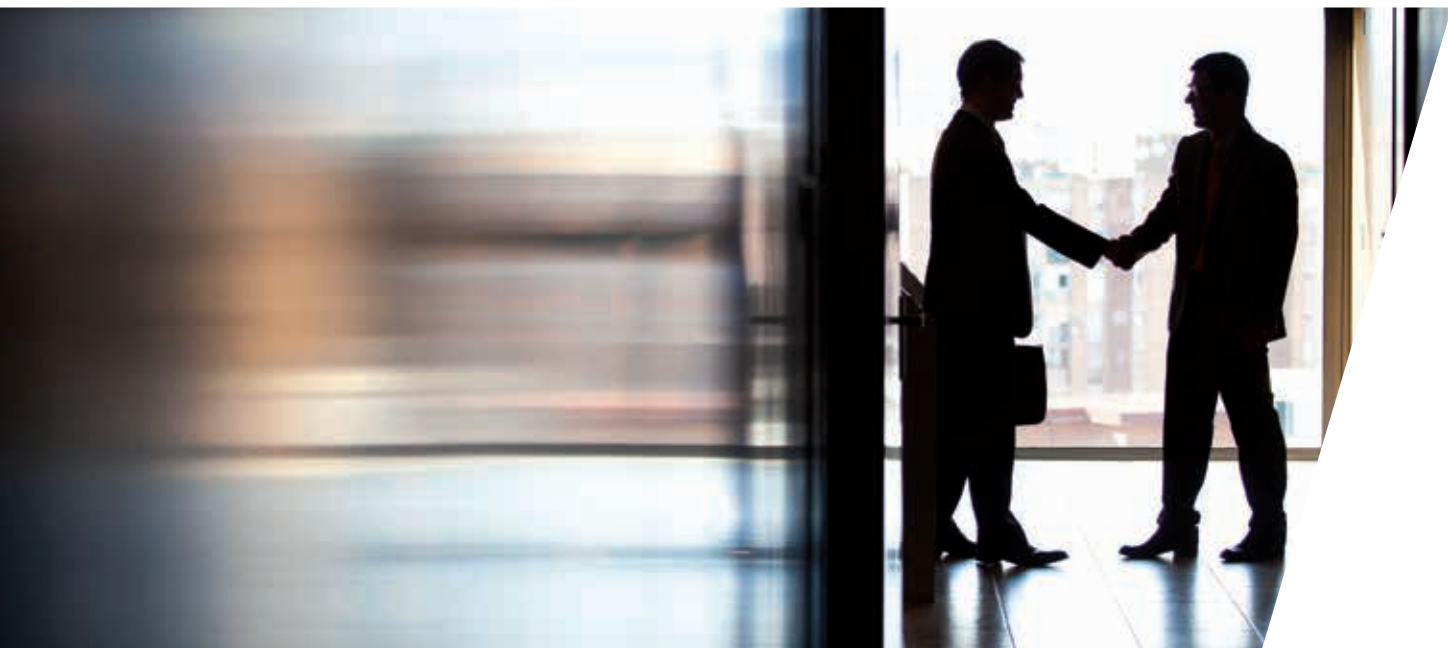
Zarządzanie zasobami ludzkimi to ciągły proces, który w takiej branży, jak handel detaliczny, trudno zrewolucjonizować. Pewien wzrost strategicznego znaczenia funkcji HR jest jednak widoczny.

Jak wiele uwagi zarządów firm pochłania zarządzanie zasobami ludzkimi?



Pokazano liczbę wskazań

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych



Priorytety związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi

Budowa wizerunku firmy jako pracodawcy (employer branding)



Programy menedżerskie / zarządzania talentami



Zarządzanie efektywnością zasobów ludzkich



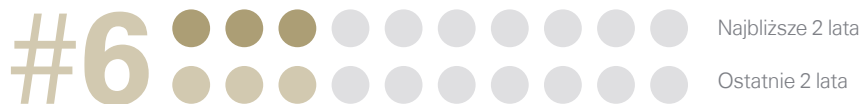
Rozwój kadr (szkolenia, coaching, plany rozwojowe)



Optymalizacja kosztów zatrudnienia



Zmniejszenie rotacji kadr



Pokazano liczbę wskazań. Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii w każdym okresie
 Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Programy optymalizacji kosztów zatrudnienia w sieciach nie będą już odgrywać tak dużej roli jak zwiększanie efektywności pracy. W miarę jak rynek pracodawcy ewoluuje w stronę rynku pracownika, sieci będą pracować także nad programami rozwoju talentów oraz budową wizerunku jako pracodawcy.

„Ludzie są absolutnie kluczowi dla każdej sieci handlowej i mogą być bardzo ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Niestety branża detaliczna generalnie nie jest dobrze postrzegana jako pracodawca. Młodzi ludzie niekoniecznie chcą wiązać swoją karierę zawodową z handlem, szczególnie na podstawowych stanowiskach. Do tego dochodzi zupełny upadek szkolnictwa branżowego, przez co nie ma możliwości współpracy z sektorem edukacyjnym przy kształceniu i zapewnieniu sobie kadry na przyszłość. Szczególnie w dużych miastach mamy ogromny problem z niedoborem kadr i bardzo wyśrubowanymi oczekiwaniami. Bezrobocie jest tam małe, a dużych inwestycji na tyle dużo, że jesteśmy zmuszeni walczyć o pracownika. A jeżeli ryzyko związane z utratą pracy jest niewielkie, bo zawsze znajdzie się alternatywne stanowisko, u części zatrudnionych pojawia się problem z motywacją. Staramy się odpowiedzieć na te problemy inwestując w najlepszych pracowników, przede wszystkim w szkolenia. Siłą rzeczy wysiłki te skierowane są jednak w największej mierze na specjalistów i kadrę kierowniczą w sklepach.

Robert Siemiński

Właściciel i Przewodniczący Rady Nadzorczej

Sylwester Maćkowiak

Prezes Zarządu

Grupa MAR-OL

” *Problemy z pozyskaniem siły roboczej w sklepach spożywczych wiążą się z charakterem tej pracy, wymagającym nieraz wysiłku fizycznego od pracownika, jak również z wysokością wynagrodzenia kształtowanego przez specyfikę tej branży. Praca w handlu jest bardzo ciężka, ale nie wymaga na początkowych stanowiskach wyspecjalizowanych kwalifikacji czy umiejętności. Do tego dochodzi konkurencja ze strony innych segmentów handlu detalicznego. Pracownik, który ma do wyboru porównywalną płacę w supermarkecie i np. w perfumerii, wybierze tę drugą, bo obciążenie fizyczne jest mniejsze, a praca zwyczajnie lżejsza.*

Utrzymanie niskiej rotacji kadr jest jednak bardzo ważne. Każda zmiana, nawet na poziomie szeregowego pracownika, wymaga przecież szkoleń, poznania i weryfikacji. Radzenie sobie z rotacją jest więc bardzo ważne, choć niełatwe. Próbujemy to robić na kilka sposobów. Po pierwsze, staramy się zatrudniać mieszkańców pobliskich miejscowości, bo bliskość geograficzna miejsca pracy jest bardzo istotna. Po drugie, jesteśmy aktywni w lokalnych społecznościach w ramach działań CSR prowadzonych przez Spółkę, co także cementuje w pewien sposób związki z pracownikami. Wprowadzamy również schemat wynagrodzenia uzależniony od wyniku, co stwarza dodatkową motywację do osiągania rezultatów w pracy.

Michał Kędzia

Partner, Enterprise Investors (udziałowiec sieci supermarketów Dino)



” *Funkcjonując w dużych miastach zderzamy się z bardzo małą dostępnością pracowników na podstawowe stanowiska w sklepach. Kandydatów trzeba nierzadko szukać i sto kilometrów od danej lokalizacji. Rynek pracodawcy ewoluuje w kierunku rynku pracownika i już za rok, dwa może się powtórzyć sytuacja sprzed kryzysu, kiedy kandydatów do pracy dramatycznie brakowało.*

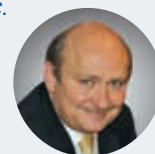
Problemem jest także duża rotacja. Oczywiście na części najniższych stanowisk jest ona naturalna i nie sposób z nią walczyć. Są jednak w ramach sklepu stanowiska specjalistyczne, przy których trzeba ryzyko odejść ograniczać, bo ucierpi poziom obsługi klienta. Dlatego konieczne jest dawanie szans na rozwój zawodowy, na tyle na ile to jest możliwe w tej stosunkowo niewdzięcznej, bo nisko marżowej branży.

Nieco inaczej wygląda sytuacja w przypadku średniej kadry zarządzającej, bo tu możemy zaoferować znacznie większe perspektywy rozwoju. Bardzo dobrze sprawdza się nasz model franczyzy pracowniczej, i to zarówno z perspektywy pracowników, jak i sieci. Przejście z roli kierownika sklepu do jego właściciela to ogromna szansa rozwoju zawodowego. Z naszej perspektywy lepszych kandydatów trudno sobie wyobrazić, bo franczyzobiorcami zostają ludzie, którzy często zaczęli od najbardziej podstawowych stanowisk i znają nasz model biznesowy od podszewki.

Stosunkowo najmniejszym wyzwaniem są pracownicy centrali, grupa niewielka pod względem liczby (to tylko sto kilkadziesiąt osób w skali pięciu tysięcy pracowników sieci), ale o kluczowym znaczeniu dla organizacji. Udało nam się w Wielkopolsce zbudować dobrą markę jako pracodawca. Korzystamy także ze współpracy z uczelniami, z których pozyskujemy wiele prawdziwych talentów. W departamentach związanych bezpośrednio z handlem pozyskujemy także wielu kandydatów ze sklepów, bo ich praktyczne doświadczenie ma trudną do przecenienia wartość.

Robert Krzak

Wiceprezes Zarządu, Piotr i Paweł




Kluczowe wyzwania / przeszkody związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi

Specjaliści i kadra zarządzająca


#1 Trudność znalezienia pracowników o odpowiednich kwalifikacjach




#2 Wysokie koszty pracy



#3 Trudność zbudowania pozytywnego wizerunku pracodawcy



#4 Duża rotacja pracowników




Pracownicy operacyjni


#1 Duża rotacja pracowników




#2 Trudność znalezienia pracowników o odpowiednich kwalifikacjach



#3 Wysokie koszty pracy



#4 Trudność zbudowania pozytywnego wizerunku pracodawcy



Niezależnie od grupy stanowisk, poważnym wyzwaniem jest znalezienie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz koszty pracy. W przypadku pracowników operacyjnych, najważniejszym zjawiskiem, z którym muszą się zmierzyć sieci jako pracodawcy, jest wysoka rotacja.

Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii. Pokazano liczbę wskazań dla 4 najczęstszych odpowiedzi
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych



#6

Multikanałowość

Sprzedaż artykułów spożywczych w kanale internetowym dynamicznie rośnie, ale wciąż stanowi zaledwie ułamek obrotów realizowanych przez fizyczne sklepy. Jak dotąd, kanał internetowy wdrożyło jedynie 5 z 20 największych sieci detalicznych w Polsce. Wśród wielu sieci panuje jednak przekonanie, że konsumenci w przyszłości przekonają się do internetowych zakupów spożywczych i trzeba już teraz budować markę detalisty multikanałowego. W efekcie, liczba dużych i średnich sieci prowadzących sklep internetowy w ciągu dwóch lat może się nawet podwoić.

Polacy coraz chętniej kupują przez Internet, jednak żywność tylko okazjonalnie.

Polscy konsumenci przekonują się do zakupów przez Internet, jednak żywność wciąż należy do produktów najrzadziej kupowanych w tym kanale. Jak wynika z badań CBOS, od 2005 do 2014 roku odsetek dorosłych Polaków (nie tylko internautów), którzy w ciągu ostatniego miesiąca od badania dokonywali zakupów przez Internet wzrósł z 3% do 23%. Jednak tylko w przypadku 1% konsumentów była to żywność (komunikat z badań CBOS „Internauci 2014”, czerwiec 2014). Z innego badania wynika, że zakupy żywności przez Internet zdarzają się 17% dorosłych Polaków, z czego jedynie dla 3% jest to istotna część dokonywanych zakupów spożywczych (komunikat z badań CBOS „Jak i gdzie kupujemy żywność”, lipiec 2013). Oznacza to, że zakupy spożywcze przez Internet nie są doświadczeniem zupełnie obcym Polakom, jednak wciąż niezmiernie rzadko jest to element codziennych zachowań konsumpcyjnych.

W Polsce działa ponad czterysta internetowych sklepów spożywczych, w tym tylko pięć pod szyldem największych sieci.

W 2014 roku w Polsce funkcjonowały 424 sklepy internetowe oferujące artykuły spożywcze (dane Sklepy24.pl). W większości są to jednak niewielkie sklepy specjalistyczne, podczas gdy dużych sklepów internetowych o szerokiej ofercie porównywalnej z hiper- czy supermarketem jest wciąż bardzo niewiele. Należą do nich przede wszystkim e-sklepy prowadzone przez sieci detaliczne. Spośród dwudziestu największych firm z tego sektora, internetowy kanał sprzedaży posiada pięć: Tesco, Auchan, E.Leclerc (7 oddzielnych sklepów dla poszczególnych miast), Alma oraz Piotr i Paweł. Do tego dochodzi kilka mniejszych, regionalnych sieci jak np. Sano czy API Market. Możliwe, że do tego grona dołączą kolejni detaliści. Media donosiły w 2014 roku o testach sklepów internetowych z odbiorem w sklepie fizycznym przeprowadzanych przez Grupę Muszkieterów oraz Biedronkę (zdementowane przez przedstawicieli Jeronimo Martins).

W mediach pojawiały się także informacje o rozważaniu inwestycji w kanał internetowy przez kolejne wiodące sieci detaliczne. Drugą grupę ogólnospożywczych sklepów internetowych o szerokiej, przekrojowej ofercie stanowią firmy działające wyłącznie w Internecie, jak np. bdsklep.pl, dodomku.pl czy frisco.pl (w który w 2014 roku zainwestował Eurocash).

Wartość internetowego handlu spożywczego to jak dotąd równowartość obrotów 3 przeciętnych hipermarketów.

Sprzedaż artykułów spożywczych przez Internet często prezentowana jest w mediach jako szansa na znalezienie nowych źródeł przychodów w sytuacji rosnącej konkurencyjności w fizycznych kanałach. Jak dotąd, trudno jednak poważnie traktować multikanalowość jako odpowiedź na te wyzwania. Choć wartość sprzedaży internetowej rośnie dużo szybciej niż sprzedaż w sklepach (średnio blisko o 20% rocznie od 2008 roku), to jednak wciąż mamy do czynienia z bardzo małym segmentem rynku. Euromonitor szacuje, że w 2014 roku internetowy rynek artykułów spożywczych w Polsce był wart 269 mln zł. To mniej niż 0,2% całości sprzedaży fizycznych sklepów spożywczych i odpowiednik zaledwie 3 przeciętnych polskich hipermarketów czy 20 supermarketów.

Sieci podejmują wyzwanie multikanalowości, bo chcą być gotowe na przyszłość.

Pomimo niewielkiej – jak dotąd – skali handlu internetowego produktami spożywczymi w Polsce, detaliści zdecydowanie kierują swoją uwagę w stronę multikanalowości. W ciągu najbliższych dwóch lat będzie to istotne zagadnienie strategiczne dla 7 na 10 zarządów sieci. Detaliści ci decydują się na inwestycje w kanał internetowy, bo przewidują, że w przyszłości zainteresowanie konsumentów zakupami spożywczymi w sieci wzrośnie (wskazują tak wszystkie sieci, które mają kanał internetowy lub planują go rozwijać), nie zaś z powodu obecnej skali popytu (tylko 1 na 7 sieci podejmujących wyzwanie multikanalowości). Sieci uważają także, że trzeba już na obecnym etapie rozwoju rynku konkurować z tymi detalistami, którzy zaczęli budować swoją markę jako dostawcy internetowego (3 na 7 firm).

Liczba dużych sieci prowadzących sklep internetowy się podwoi.

Szeroko rozumiana multikanalowość nie musi koniecznie oznaczać sprzedaży internetowej (bo multikanalowość to także strona internetowa czy technologie mobilne), choć niewątpliwie znajduje się ona w ścisłym centrum zainteresowania detalistów. W ciągu najbliższych dwóch lat nad sklepem internetowym pracować będzie 6 z 10 badanych sieci detalicznych – dwa razy więcej niż dotychczas. Oznacza to, że za dwa lata nawet połowa z 20 największych sieci detalicznych może udostępnić swoim konsumentom możliwość zakupów w sieci.

Sklep internetowy musi być częścią szerszej strategii multikanalowej.

Wdrożenie sklepu internetowego nie odbędzie się bez opracowania strategii multikanalowej, określającej m.in. rolę Internetu i rozwiązań mobilnych na tle sklepów fizycznych czy też założenia dotyczące zarządzania doświadczeniem klienta pomiędzy kanałami (4 na 10 firm). Strategia jest także punktem wyjścia do rozwiązania najistotniejszych problemów operacyjnych, które wiążą się ze sprzedażą przez Internet. Najważniejszy z nich to opracowanie efektywnego kosztowo i operacyjnie systemu dostarczania zamówień do klienta końcowego (4 na 10 firm) oraz zarządzania polityką promocyjną, cenową i portfolio produktowym pomiędzy kanałami (3 na 10 firm). W kontekście planów sieci związanych z rozwijaniem zaawansowanej analityki (zob. rozdział „Zaawansowane kompetencje analityczne”) istotna jest także integracja procesów zbierania i analizowania danych o klientach i transakcjach między poszczególnymi kanałami (3 na 10 sieci).

Jak wiele uwagi zarządów firm pochłania multikanałowość?



Pokazano liczbę wskazań

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Coraz więcej detalistów zaczyna traktować multikanałowość jako strategiczne wyzwanie, z którym czas najwyższy się zmierzyć.

„Udział rynku e-commerce w handlu spożywczym w Polsce to na razie zaledwie 0,2%. Tymczasem na niektórych rynkach Europy Zachodniej mamy do czynienia z penetracją kanału internetowego rzędu 5-8%. Nawet jeżeli porównamy Polskę z Niemcami, gdzie spożywczy e-commerce nie odgrywa tak dużej roli jak w innych krajach zachodnioeuropejskich, to możemy wnioskować, że rynek w Polsce ma jeszcze bardzo duży potencjał wzrostu. To, jak duży będzie to wzrost, zależy oczywiście od strategii przyjętej przez detalistów, ale przede wszystkim od zachowań konsumenckich.

Po stronie konsumentów możemy mówić o zdecydowanie sprzyjających trendach. Polacy z każdym rokiem w coraz większym stopniu przekonują się do zakupów przez Internet, przechodząc stopniowo od najbardziej oczywistych kategorii – jak książki czy elektronika – do tych wymagających większego zaufania do sprzedawcy jak moda czy właśnie artykuły spożywcze. Do tego pojawia się coraz bardziej wyraźne oczekiwanie wygody i szybkości zakupów, bo konsumenci dochodzą do przekonania, że wolą jednak przeznaczyć swój prywatny czas na inne sprawy, na przykład na życie rodzinne bądź sport. A trudno mówić o większej wygodzie niż w przypadku sklepu internetowego, w którym zakupy można zrobić nawet w kilka minut, a całą pracę związaną ze skompletowaniem i dostarczeniem zamówienia wykonuje za klienta pracownik sklepu.

Po stronie detalistów widać jednak jeszcze wiele do zrobienia. Dojrzałość rynków takich jak Wielka Brytania czy Francja przejawia się nie tylko wysokimi wolumenami sprzedaży, ale także innowacyjnymi rozwiązaniami związanymi z realizacją i dostarczaniem zamówień, np. odbiorem przez nabywcę w punkcie czy dostawą zakupów w kilka godzin od zamówienia. To efekt tego, że największe sieci detaliczne potraktowały Internet jako strategiczny kanał sprzedaży i zainwestowały w ten kierunek rozwoju znaczące środki finansowe. Z kolei w Polsce główne sieci traktują kanał internetowy w zasadzie jako dodatek do sklepów fizycznych.

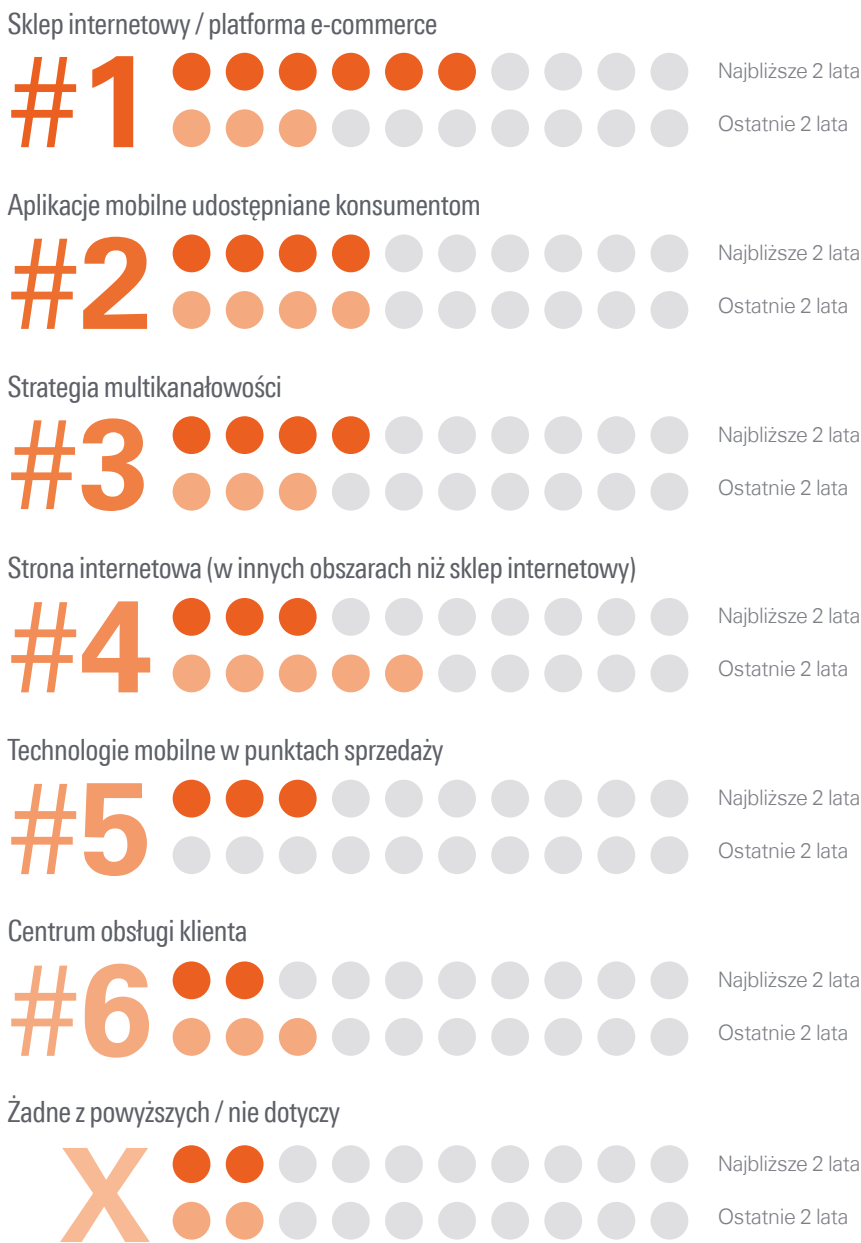
Jednak nie tylko tradycyjni detaliści odgrywają ważną rolę. Na każdym rozwiniętym rynku bowiem znajduje się gracz tzw. „pure play”, który sprzedaje tylko i wyłącznie przez Internet. To wynika z tego, że internetowy rynek spożywczy jest wyjątkowym trudnym rynkiem, wymagającym od sklepu pełnej koncentracji na efektywności operacyjnej i jakości świadczonej usługi, a to tego typu gracze z definicji robią najlepiej. Konsumenta trzeba nie tylko przekonać do przełamania oporu przed pierwszym zamówieniem, ale przede wszystkim utrzymać jego zaufanie przy wszystkich kolejnych – a każde potknięcie, jak np. dostarczenie niekompletnego zamówienia, powoduje jego automatyczną utratę. Nagrodą dla dobrze prowadzonego sklepu internetowego jest jednak lojalność klienta i wysokie wartości koszyków, czyli coś, co tradycyjne sieci detaliczne w dużym stopniu utraciły.

Nicolas Jedraszak
Prezes Zarządu, Frisco.pl



W ciągu najbliższych dwóch lat liczba dużych sieci detalicznych, które posiadają internetowy kanał sprzedaży może się nawet podwoić. Firmy zaczynają także doceniać korzyści, jakie przynosi opracowanie strategii multikanałowości, określającej rolę kanału internetowego na tle formatów fizycznych i wyznaczającą kierunek, w którym ma iść multikanałowe doświadczenie klienta.

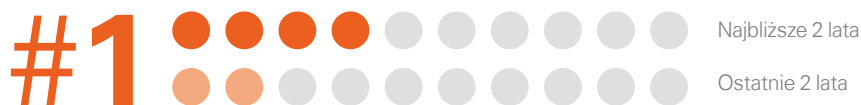
Priorytety związane z multikanałowością (kwestie organizacyjne i technologiczne)



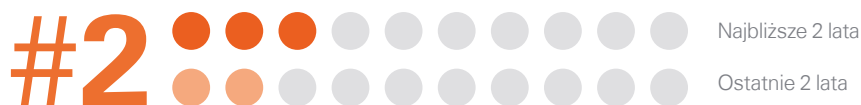
Pokazano liczbę wskaźników. Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii
 Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Priorytety związane z multikanałowością (kwestie procesowe)

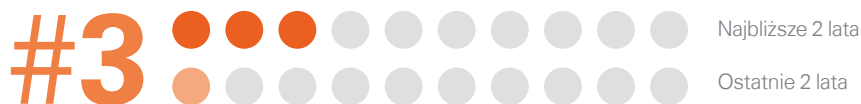
System dostarczania zamówień do klienta końcowego dla kanałów internetowych / mobilnych



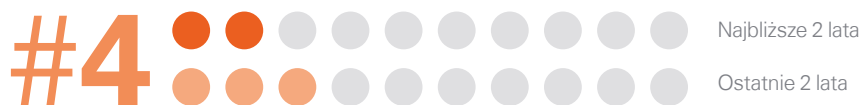
Integracja procesów zbierania danych o klientach i transakcjach ze wszystkich kanałów



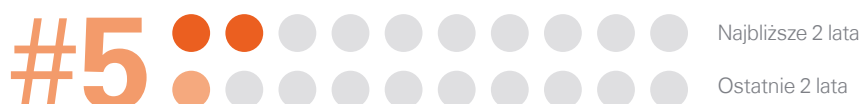
Integracja zarządzania portfolio produktowym, polityką cenową lub promocyjną dla wszystkich kanałów



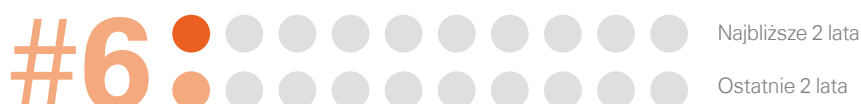
System kompletowania zamówień dla kanałów internetowych / mobilnych



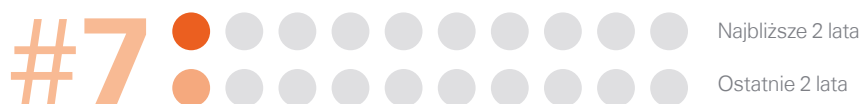
Łańcuch dostaw dla kanałów internetowych / mobilnych



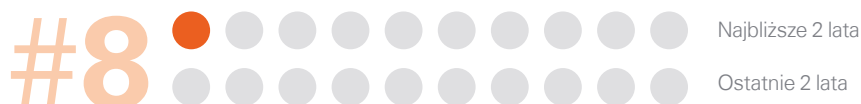
System magazynowania dla kanałów internetowych / mobilnych



Integracja procesów logistyki wewnętrznej i zewnętrznej dla wszystkich kanałów



Integracja funkcji / usług wewnętrznych (IT, marketing, HR itp.) dla wszystkich kanałów



Żadne z powyższych / nie dotyczy



Najistotniejszym problemem do rozwiązania dla firm inwestujących w kanał internetowy jest sposób dostarczania zamówień do klienta końcowego, czyli główny czynnik decydujący o marżowości przedsięwzięcia.

Pokazano liczbę wskazań. Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Inwestycja w multikanałowość to inwestycja w przyszłość – obecne oczekiwania konsumentów jeszcze nie w pełni ją uzasadniają. Wielu zarządzających uważa jednak, że jest to wyścig, w którym trzeba brać udział już teraz.

Kluczowe czynniki, kierujące uwagę firm na kwestie multikanałowości



Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii. Pokazano liczbę wskazań dla 4 najczęstszych odpowiedzi
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

” W skali całej sieci kanał internetowy stanowi niewielką część naszej sprzedaży, jednak na tle sprzedaży w Warszawie mówimy już o udziale przekraczającym 10%. Nie jest to więc kanał kluczowy, ale zauważalny – sklep internetowy jest jakby jedenastym sklepem, uzupełniającym dziesięć sklepów fizycznych w tym mieście.

Widzimy, że podejście klientów do zakupów spożywczych w Internecie się zmienia. Jeszcze kilka lat temu były one postrzegane jako rodzaj wielkomiejskiej fanaberii. Teraz stały się one normalnym zjawiskiem dla konsumentów (choć ciągle jeszcze ograniczonym do dużych miast) i modnym tematem dla mediów. Widzimy także, że klienci wyraźnie nabrali zaufania do kanału internetowego. Początkowo zamawiali głównie ciężkie produkty, jak np. woda. Obecnie przekonali się już do jakości produktów świeżych, jak wędliny, sery, owoce czy warzywa. Ale to oczywiście efekt kilkunastu lat pracy nad budową marki sklepu internetowego.

Na rozwój popularności zakupów produktów spożywczych w sieci wpływają przede wszystkim dwa czynniki. Z jednej strony generalnie coraz silniejsze nawyki robienia zakupów w Internecie, co przyzwyczało ludzi do kanału internetowego jako takiego, jak również alternatywnych form dostaw – a więc np. odbioru w sklepie, niekoniecznie zaś w domu. Z drugiej strony przybywa graczy na rynku internetowego handlu spożywczego, co popularyzuje tę usługę.

Czy rynek ten ma szansę na dynamiczny wzrost i zajęcie ważnej pozycji w skali całego handlu detalicznego? Nie jest to takie pewne, bo poza Wielką Brytanią w Europie trudno mówić o jakimś wielkim rozwoju internetowego handlu spożywczego. Usługa internetowa jest bardzo pracochłonna, bo prawie wszystkie czynności, które wykonuje konsument, musi wykonać pracownik. Trudno więc ją rozwijać na rynku detalicznym o tak niskim poziomie marżowości, jak w Polsce. Wiele będzie także zależeć od zmiany kosztów pracy. Jeżeli będą one rosły w tak szybkim tempie jak w ostatnich latach, znacznie zmniejszy to opłacalność handlu w kanale internetowym, a więc i inwestycje w tym obszarze będą siłą rzeczy mniejsze.

Robert Krzak
Wiceprezes Zarządu, Piotr i Paweł



Kluczowe wyzwania / przeszkody związane z multikanałowością

- #1** Niskie zainteresowanie konsumentów
● ● ● ● ● ●
- #2** Wysokie koszty operacyjne logistyki
● ● ● ● ● ●
- #3** Wysokie koszty inwestycyjne narzędzi technologicznych
● ● ● ● ● ●
- #4** Brak lub niska dostępność kadr o odpowiednich kompetencjach
● ● ● ● ● ●
- #5** Trudności z integracją technologii i procesów wewnętrznych dla wszystkich kanałów
● ● ● ● ● ●

Multikanałowość wiąże się z całym wachlarzem wyzwań, przy czym nawet tak palące kwestie jak koszty logistyki czy narzędzi IT nie przesłaniają podstawowego problemu – niskiego zainteresowania konsumentów usługą.

Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii. Pokazano liczbę wskazań dla 4 najczęstszych odpowiedzi
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

„*Jako sieć delikatesowa mamy przede wszystkim klientów klasycznych, którzy chcą produktu fizycznie dotknąć, powąchać, i którzy mają bardzo konkretne oczekiwania wobec oferty i jakości obsługi. To osoby, które kochają jedzenie i gotowanie. I mimo, że jesteśmy w stanie dostarczyć tą samą jakość w kanale internetowym, klienci wciąż chętniej wybierają doświadczenie związane z zakupami w klasycznym sklepie delikatesowym.*

Internetyzacja życia codziennego jednak postępuje i trzeba na te trendy odpowiedzieć. Dlatego kładziemy duży nacisk na obecność w nowych kanałach, przede wszystkim w formie sklepu internetowego. W wielu sytuacjach zakupy internetowe to po prostu autentyczne ułatwienie. Nie bez powodu np. obserwujemy znaczne nasilenie zakupów internetowych w miesiącach zimowych, kiedy dojazd do sklepu nie jest szczególnie przyjemnością. Widzimy także, że koszyk zakupowy w kanale online jest znacznie większy niż w kanale fizycznym, co wynika z darmowej dostawy przy określonej wartości zakupów, ale także z faktu, że w przypadku konieczności zrobienia dużych (a więc i ciężkich) zakupów dostawa do domu jest wielkim ułatwieniem. Dochodzi tu aspekt unikalności naszej oferty i wielkości sieci fizycznych sklepów – wielu z naszych produktów klient nie znajdzie w sklepach w pobliżu swojego miejsca zamieszkania, a nie jesteśmy w stanie być wszechobecni jak dyskonty. Tak więc, choć e-commerce nie jest uniwersalną receptą dla każdej sieci detalicznej, w naszym przypadku się sprawdza. W kanale internetowym realizujemy już 8% naszej rocznej sprzedaży, a żeby obsłużyć klientów z Warszawy, musieliśmy otworzyć oddzielny magazyn na zamówienia internetowe.

Staramy się także wykorzystać możliwości związane z technologią mobilną. U uruchomiliśmy np. aplikację Smart Menu, dzięki której klienci otrzymują przepisy i porady kulinarne powiązane z listami zakupowymi. Możliwości wykorzystania nowych technologii jest bardzo wiele. Np. w połowie 2014 roku we współpracy z firmą Samsung umożliwiliśmy klientom zakupy w sklepie internetowym wyłącznie przy wykorzystaniu telewizora.

Jerzy Mazgaj
Prezes Zarządu, Alma Market



Multikanałowość w praktyce – perspektywa klienta

Aby pokazać, jak wygląda multikanałowość z perspektywy klienta, przyjrzelśmy się całemu procesowi zakupu i rozwiązaniom przyjętym w kanale internetowym największych sieci detalicznych – Tesco Ezakupy, Auchan Direct, E.Leclerc Bielany, Alma24, e-Piotr i Paweł – oraz supermarketu internetowego Frisco.pl. Porównując e-sklepy, w szczególności takie kwestie jak opcje i koszty dostawy, przyjęliśmy perspektywę nabywcy z Warszawy.

Rejestracja jak najszybsza i najprostsza.

Wszystkie e-sklepy dają możliwość przejrzania oferty bez procesu rejestracji, a dane niezbędne do utworzenia konta ograniczone są do minimum. We wszystkich sklepach należy podać imię, nazwisko oraz adres e-mail. Niektóre sklepy proszą również o podanie telefonu kontaktowego i adresu dostawy. Żaden z analizowanych e-sklepów nie pyta o dane pozwalające segmentować klientów, jak wiek, płeć czy dane wrażliwe w rodzaju poziomu dochodów. Tesco oraz Alma pozwalają także na powiązanie konta w sklepie internetowym z kontem w programie lojalnościowym obowiązującym w sklepach fizycznych.

Warto dodać, że już przy pierwszym wejściu na stronę klient proszony jest o podanie kodu pocztowego, aby można było zweryfikować dostępność produktów w danej lokalizacji.

Nie we wszystkich sklepach zrobimy m-zakupy.

Wygoda i szybkość zakupów to kluczowa przewaga sklepów internetowych nad stacjonarnymi. Standardem jest, że supermarkety internetowe umożliwiają złożenie zamówienia 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu. Same strony internetowe, choć pod względem designu i estetyki nie zawsze odpowiadają najnowszemu trendom projektowania serwisów internetowych, są funkcjonalne i stosunkowo proste w obsłudze. Analizowane supermarkety posiadają wygodne wyszukiwarki, łatwy dostęp do zakładki „pomoc” oraz regulaminu. Nie zawsze uwzględniają jednak potrzeby wszystkich grup użytkowników. Np. nie wszystkie sklepy udostępniają anglojęzyczną wersję witryny, brakuje także wersji serwisu dostosowanych dla osób niedowidzących. Niektóre sklepy internetowe odpowiadają także na potrzeby najbardziej zabieganych czy też najbardziej zaawansowanych technologicznie użytkowników. Wersję mobilną sklepu posiada Tesco oraz Piotr i Paweł, a za pomocą aplikacji mobilnej zakupów można dokonać w Almie, Tesco oraz Frisco.pl.

Dużym plusem są narzędzia pozwalające na zarządzanie zakupami. Większość e-sklepów umożliwia dodawanie wybranych produktów do koszyka bez dokonywania wcześniejszej rejestracji. Dodatkowo użytkownicy mogą tworzyć listy zakupowe, dzięki którym ulubione czy też najczęściej zamawiane produkty w trakcie składania kolejnego zamówienia automatycznie trafiają do koszyka. Wszystkie analizowane e-sklepy umożliwiają dostęp do historii zamówień. Pomocne dla klientów może okazać się także ciekawe rozwiązanie wprowadzone przez Almę, która udostępnia przepisy kulinarne z opcją automatycznego dodania niezbędnych składników do koszyka.

Choć analizowane sklepy oferują szeroki asortyment wszystkich kluczowych kategorii spożywczych, to nie we wszystkich przypadkach jest on odpowiednikiem oferty klasycznego supermarketu. Najważniejsza różnica polega na dostępności produktów sprzedawanych w fizycznym sklepie z za tzw. lady, w gramaturze określonej przez klienta. I tak np. mięsa, ryby i wędliny są dostępne we wszystkich analizowanych sklepach, jednak w części z nich mamy możliwość zamówienia wyłącznie konfekcjonowanych produktów o określonej wadze. Podobnym wyróżnikiem są warzywa i owoce czy produkty garmażeryjne – możliwość zamówienia dokładnie określonej przez klienta ilości towaru nie jest powszechnie przyjętym standardem. Z drugiej strony, wszystkie analizowane sklepy posiadają w swojej ofercie produkty specjalistyczne, np. ekologiczne. Uwagę zwraca także dostępność napojów alkoholowych w ofercie wszystkich analizowanych sklepów.

Wyróżnikiem części sklepów jest dostępność innych kategorii niż produkty spożywcze. O ile chemię gospodarczą, kosmetyki, artykuły papiernicze i produkty dla zwierząt można nabyć we wszystkich analizowanych sklepach, to część sklepów powiązanych z hipermarketami oferuje także elektronikę, akcesoria motoryzacyjne (Tesco i E.Leclerc) a nawet odzież (E.Leclerc).

Na stronach internetowych analizowanych e-sklepów można znaleźć zdjęcia i opis produktu a także informację o składnikach, przechowywaniu i stosowaniu, a niekiedy informację o adresie producenta. Frisco.pl podaje do tego także datę przydatności do spożycia. Alma uzupełniła platformę e-commerce o elementy społecznościowe – klient może wyrazić opinię o produkcie, która jest dostępna dla wszystkich użytkowników strony.

Pełny zakres asortymentu jest zazwyczaj dostępny w przypadku zamówień ze ściśle określonego terenu, gdy dostawcą jest sklep. Sytuacja ta dotyczy najczęściej dużych miast i przyległych gmin. Największy wybór sklepów, jak i zakres asortymentu mają klienci Warszawy i okolic. Niemniej jednak Tesco dostarczy zamówienia także do znacznej liczby mniejszych miejscowości np. do Świdnicy, Świebodzic czy Knuruwa, Alma np. do Tarnowa i Nowego Targu, a Piotr i Paweł np. do Białegostoku, Lublina i Gdańska. Obszar dostawy Auchan obejmuje Warszawę i przyległe gminy. E.Leclerc prowadzi oddzielne e-sklepy w Warszawie, Gdańsku, Wrocławiu, Katowicach, Rzeszowie, Lublinie i Radomiu.

Samochody dostawcze zewnętrznych firm kurierskich nie zawsze wyposażone są w specjalistyczne chłodnie. W takim przypadku zamówienie może zostać ograniczone o produkty świeże, nabiał, mrożonki czy też produkty, które łatwo ulegają zniszczeniu w trakcie transportu. Piotr i Paweł, Alma, E.Leclerc oraz Frisco.pl dostarczają towary o dłuższym terminie ważności zewnętrzną firmą kurierską na terenie całej Polski.

W analizowanych e-sklepach możliwe są trzy rodzaje dostaw: poprzez sklep, firmę zewnętrzną oraz, rzadziej, odbiór osobisty. Niektóre e-sklepy określają minimalną wartość zamówienia, np. w Auchan jest to 100 zł, w Piotrze i Pawle 80 zł, a Frisco.pl wymaga złożenia zamówienia za minimum 50 zł.

W przypadku dostawy do domu klient samodzielnie wybiera termin dostarczenia zamówienia – w zależności od godziny i wolnego terminu dostawa może dotrzeć do konsumenta nawet tego samego dnia. Dostawy realizowane są 7 dni w tygodniu, z wyjątkiem Frisco.pl, które realizuje zamówienia od poniedziałku do soboty. Analizowane sklepy internetowe pozwalają na wybór czasu dostawy w okienkach jednogodzinnych (Frisco.pl i E.Leclerc) lub dwugodzinnych (Auchan, Tesco, Piotr i Paweł, Alma). Towary dostarczane są zazwyczaj do godz. 22.00 lub nawet 23.00 (Frisco.pl) czy 24.00 (E.Leclerc, od poniedziałku do piątku).

Pełny asortyment supermarketowy nie jest standardem.

Usługa dostępna nie tylko w największych miastach.

Odbiór osobisty w sklepie to wciąż lekcja do odrobienia.

Koszty dostawy zależą zwykle od terminu, miejsca lub wartości zamówienia. Różnego rodzaju promocje pozwalają w niektórych przypadkach na otrzymanie darmowej dostawy, zwykle po przekroczeniu określonej wartości zamówienia. Jedynie Auchan pobiera jednolitą opłatę w wysokości 19,90 zł.

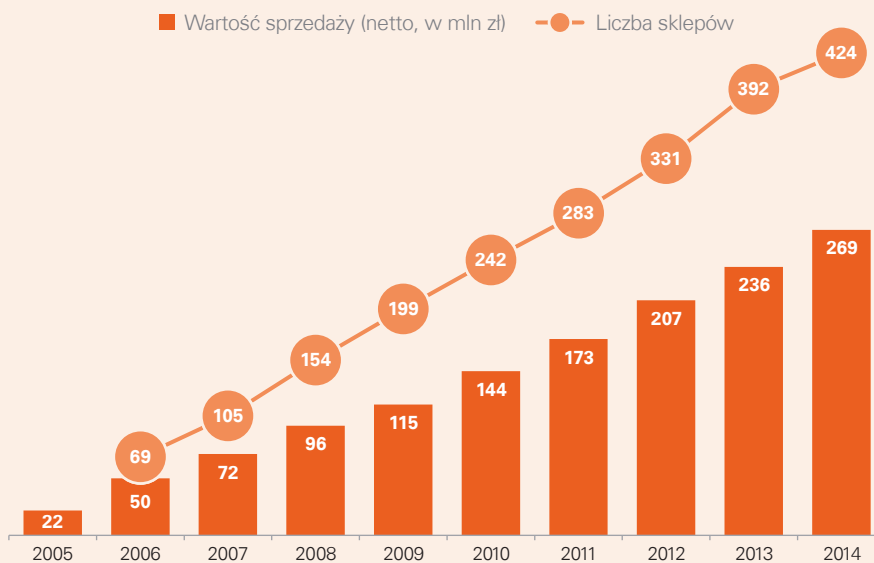
Tesco umożliwia opcję odbioru w 27 sklepach w Polsce (w Warszawie towar można odebrać w 3 punktach). Także Piotr i Paweł umożliwia odbiór zamówienia w sklepie stacjonarnym (w Warszawie są to dwa sklepy tradycyjne). Warto dodać, że odbiór osobisty we wszystkich przypadkach jest darmowy.

Niepełny wachlarz opcji płatności może być barierą dla kupujących.

We wszystkich analizowanych supermarketach internetowych możemy zapłacić kartą online lub przy odbiorze. Pozostałe formy płatności nie są jednak dostępne we wszystkich analizowanych sklepach. W E.Leclerc możemy dokonać płatności zwykłym przelewem. W Auchan, Almie i Frisco.pl zapłacimy przelewem online (z przekierowaniem). Płatność kartą przy odbiorze umożliwiają wszystkie analizowane sklepy. Natomiast gotówką przy odbiorze nie zapłacimy w Tesco i Auchan. Dla stałych klientów Frisco.pl proponuje możliwość przelewu z odroczonym terminem płatności. W Piotrze i Pawle, Almie i Frisco.pl zapłacimy także bonami towarowymi.

Od 2008 roku wartość sprzedaży artykułów spożywczych przez Internet wzrosła w Polsce blisko trzykrotnie, jednak wciąż odpowiada za mniej niż 0,2% wartości sprzedaży spożywczych sieci detalicznych.

Sprzedaż artykułów spożywczych przez Internet



Źródło: KPMG w Polsce na podstawie danych Euromonitor International oraz Sklepy24.pl (za Rzeczpospolitą)

Zakres asortymentu i usług wybranych internetowych sklepów spożywczych w Polsce

Proces zakupu		Tesco	Auchan	E.Leclerc Warszawa Bielany	Piotr i Paweł	Alma	Frisco.pl
Pierwsza rejestracja (wymagane dane)	Imię i nazwisko	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	E-mail	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Telefon kontaktowy	✓	✓	✓	✓		✓
	Adres	✓			✓		
	Kod pocztowy	✓	✓		✓		
Narzędzia i funkcje ułatwiające zakupy	Listy zakupowe	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Historia zamówień	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Przeglądanie oferty bez rejestracji	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Wybór produktów bez rejestracji		✓		✓	✓	✓
	Wersja anglojęzyczna	✓	✓				✓
	Wersja mobilna	✓			✓		
	Aplikacja mobilna	✓				✓	✓
	Możliwość złożenia zamówienia telefonicznego			✓			
	Pomoc telefoniczna	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asortyment spożywczy	Pieczywo	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Mięso	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Ryby	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Wędliny	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Nabiał	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Produkty garmażeryjne	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Tłuszcze	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Sosy, koncentraty spożywcze	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Warzywa i owoce	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Proces zakupu		Tesco	Auchan	E.Leclerc Warszawa Bielany	Piotr i Paweł	Alma	Frisco.pl
Asortyment spożywczy	Mrożonki	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Słodycze, przekąski	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Kawa, herbata	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Napoje, soki, woda	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Napoje alkoholowe	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Produkty tytoniowe	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pozostały asortyment	Kosmetyki i chemia	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Artykuły przemysłowe	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Artykuły dla zwierząt	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Akcesoria motoryzacyjne, hobby, DIY, sport, dekoracje	✓		✓			
	Odzież, bielizna, obuwie			✓			
	RTV, AGD, elektronika	✓		✓		✓	
Informacje o produktach	Zdjęcie	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Składniki, wartość odżywcza	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Data ważności						✓
Opcje płatności	Karta	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Zwykły przelew			✓			
	Przelew online		✓			✓	✓
	Gotówka przy odbiorze			✓	✓	✓	✓
	Karta przy odbiorze	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Bony przy odbiorze				✓	✓	✓
	Przelew odroczone						✓

Proces zakupu		Tesco	Auchan	E.Leclerc Warszawa Bielany	Piotr i Paweł	Alma	Frisco.pl
Zamówienie i dostawa	Program lojalnościowy	✓				✓	✓
	Minimalna wartość zamówienia	Brak	100 zł	Brak	80 zł	Brak	50 zł
	Możliwość odbioru osobistego	✓			✓	✓	
	Dostawa transportem własnym – pełen asortyment (najczęściej dot. również okolic miast)	Warszawa, Wrocław, Lublin, Łódź, Opole, Poznań, Gliwice, Zabrze, Bielsko-Biała, Kraków, Katowice, Chorzów, Ruda-Sląska, Knurów, Mikołów, Gdynia, Sopot, Kielce, Szczecin, Bydgoszcz, Częstochowa, Tychy, Bytom, Rzeszów, Wałbrzych, Szczawno-Zdrój, Jelenia Góra, Świdnica, Świebodzice, Gdańsk, Zielona Góra, Rybnik	Warszawa i przyległe gminy: Łomianki, Piaseczno, Piastów, Pruszków, Konstancin-Jeziorna, Magdalenka, Lesznowola, Zalesie Górne i okolice, Góra Kalwaria i okolice, Głogów i okolice, Izabelin, Babice, Marki, Ząbki, Raszyn, Michałowice	Warszawa i okolice (Legionowo, Nowy Dwór Mazowiecki, Wołomin, Otwock, Piaseczno, Pruszków, Leszno) E.Leclerc prowadzi niezależnie e-sklepy w Gdańsku, Wrocławiu, Lublinie, Katowicach, Rzeszowie, Radomiu	Warszawa, Wrocław, Łódź, Poznań, Gdańsk, Szczecin, Bydgoszcz, Katowice, Białystok, Olsztyn, Płock, Toruń, Radom	Warszawa, Kraków, Wrocław, Aglomeracja Górnośląska (w tym Rybnik), Łódź, Trójmiasto, Szczecin, Rzeszów, Poznań, Zakopane, Nowy Targ, Lublin, Bydgoszcz, Częstochowa, Opole, Olsztyn, Tarnów, Zielona Góra	Warszawa i przyległe gminy: Brwinów, Piastów, Nadarzyn, Raszyn, Michałowice, Milanówek i Podkowa Leśna, Pruszków, Konstancin Jeziorna, Lesznowola, Piaseczno, Ząbki, Zielonka, Marki, Łomianki, Jabłonna, Nieporęt, Legionowo, Józefów, Łomianki, Izabelin, Stare Babice
	Dostawa firmą kurierską – ograniczony asortyment			Cała Polska	Cała Polska	Cała Polska	Cała Polska
	Przedział czasowy dostawy	2 h	2 h	1 h	2 h	2 h	1 h
	Godziny dostaw (Warszawa)	pn.-niedz. 8.00-22.00	pn.-niedz. 8.00-22.00	pn.-pt. 10.00-24.00 sob. 11.00-23.00 niedz. 12.00-19.00	pn.-niedz. 8.00-22.00	pn.-niedz. 10.00-22.00	pn.-sob. 7.00-14.00 15.00-23.00
	Orientacyjny koszt dostawy (Warszawa)	3,98-11,48 zł (w zależności od terminu i obszaru)	19,90 zł	0-30 zł (w zależności od wartości zamówienia i terminu dostarczenia, bezpłatna dostawa od 300 zł do 399 zł w wariantcie „dostawa na jutro i kolejne dni” oraz powyżej 400 zł)	0-9,99 zł , darmowa dostawa od 200 zł (w zależności od wartości i dnia złożenia zamówienia)	0-24,90 zł , bezpłatna dostawa od 50 zł (w zależności od terminu dostawy, wartości zamówienia i obszaru)	0-25 zł (w zależności od wartości zamówienia, bezpłatna dostawa od 250 zł i od 150 zł w Happy Hours oraz powyżej 100 zł przy pierwszym zamówieniu)
	Reklamacje i zwroty	Kto pokrywa koszty?	Sklep lub zamawiający	Sklep	Zamawiający	Zamawiający	Zamawiający
Możliwość złożenia reklamacji w formie elektronicznej		Brak informacji	✓	Brak informacji	✓	✓	✓

Stan na kwiecień 2015

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie stron internetowych, regulaminów sklepów i odpowiedzi na zapytania kierowane do działów obsługi klienta



#7

Zaawansowane kompetencje analityczne

Zaawansowana analityka staje się nie tylko coraz ważniejszym zagadnieniem operacyjnym, ale także strategiczną kwestią podnoszoną na poziomie zarządu. Choć skuteczne przygotowanie i wdrożenie zaawansowanych kompetencji analitycznych stanowi duże wyzwanie, to stawką jest lepiej dopasowana oferta i skuteczniejszy marketing bezpośredni, wynikające z poznania i zrozumienia konsumenta.

Zaawansowana analityka zaczyna nabierać strategicznego znaczenia.

Wykorzystanie szans rozwojowych związanych z zaawansowanymi kompetencjami analitycznymi zajmuje obecnie pierwsze miejsce wśród priorytetów globalnego sektora dóbr konsumpcyjnych – obszar ten został wskazany jako kluczowy lub bardzo ważny przez 56% firm zbadanych przez KPMG w ramach projektu „Global Consumer Executive Top of Mind Survey 2014”.

Polskie sieci handlowe nie umieszczają analityki tak wysoko na liście priorytetów strategicznych, jednak jej znaczenie wyraźnie rośnie. W ciągu ostatnich dwóch lat projekty związane z zaawansowaną analityką prowadziło 7 na 10 badanych sieci, podczas gdy w najbliższej przyszłości tego typu rozwiązania znajdą zastosowanie w 9 na 10 firm z tego sektora. Co więcej, nie jest to jedynie zagadnienie operacyjne, ponieważ kwestie tworzenia i wykorzystania dużych zbiorów danych coraz częściej stają się tematem podejmowanym na najwyższym poziomie organizacji – tylko 3 na 10 zarządów sieci nie będzie się szczególnie zajmować tą kwestią w ciągu najbliższych dwóch lat.

Po wdrożeniach IT, czas na żniwa.

Ostatnie dwa lata w obszarze analityki oznaczały dla detalistów działanie przede wszystkim w trzech obszarach: określenie strategii (4 na 10 sieci), rozwiązanie kwestii prawnych i związanych z bezpieczeństwem danych (3 na 10 sieci) oraz przede wszystkim budowę i rozwój narzędzi IT (7 na 10 sieci).

Najbliższe dwa lata przyniosą nie tylko dalsze inwestycje (także tych firm, które w zaawansowaną analitykę dotąd się nie angażowały), ale i sprawdzenie ich opłacalności. Priorytetem będzie bowiem wykorzystanie pozyskanych wniosków w procesach decyzyjnych (7 na 10 badanych firm).

Cel: skuteczniejszy marketing i lepiej dopasowana oferta.

Wzrost znaczenia analityki w sieciach detalicznych wynika m.in. ze zmiany w strategii marketingowej, kładącej większy niż kiedykolwiek nacisk na lepsze poznanie klienta, budowę jego lojalności i zwiększenie zakresu wykorzystania i skuteczności e-marketingu (zob. rozdział „Strategia marketingowa”). Taki też jest cel większości sieci, które inwestują w zaawansowaną analitykę. Lepsze zrozumienie klienta to także warunek realizacji drugiego strategicznego celu tych inicjatyw – bardziej efektywnego zarządzania portfolio produktowym i polityką cenową.

Wyzwaniem jest pozyskanie danych, ale i dotarcie do praktycznych wniosków.

Trudności związane z zaawansowaną analityką pojawiają się już na samym początku drogi. Sformułowanie skutecznej strategii, określającej cele i sposób realizacji programu w powiązaniu ze strategią organizacji, było wyzwaniem dla 3 na 7 firm.

Strategia musi być dobrze przemyślana, bo koszty inicjatywy nastawionej na poznanie klientów i marketing bezpośredni znacznie wykraczają poza inwestycje w programy IT i zatrudnienie analityków. Zbieranie danych o klientach jest dla firm detalicznych poważnym wyzwaniem (4 na 7 firm) i będzie bardzo utrudnione bez skutecznego programu lojalnościowego, działającego we wszystkich formatach (a więc np. zarówno we własnych supermarketach, jak i w franczyzowych sklepach convenience) oraz kanałach sprzedaży (np. fizycznym i internetowym).

Nie mniejszym wyzwaniem na najbliższe 2 lata (4 na 7 respondentów) jest także osiągnięcie podstawowej korzyści z podjęcia inicjatywy, czyli pozyskanie wniosków z analiz, które dałyby się przełożyć na działania i lepsze decyzje. W tym kontekście wydaje się, że stosunkowo optymistyczne podejście sieci do łatwości pozyskania lub wyszkolenia odpowiednich kadr (na takie trudności wskazują tylko 2 na 7 sieci) nie do końca jest uzasadnione.

Narzędzia i procesy analityczne, dotychczas raczej pomijane przez zarządzających jako zagadnienie czysto operacyjne, nabierają strategicznego znaczenia.

Jak wiele uwagi zarządów firm pochłaniają zaawansowane kompetencje analityczne?



Pokazano liczbę wskazań

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Priorytety związane z zaawansowanymi kompetencjami analitycznymi

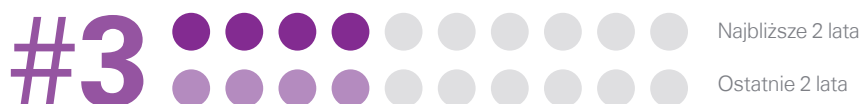
Budowa / rozwój narzędzi IT na potrzeby analityki



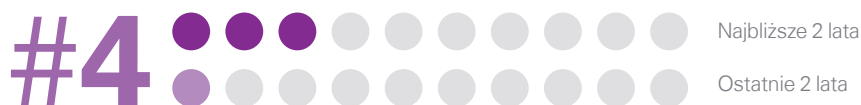
Wykorzystanie wniosków z analiz w procesach decyzyjnych



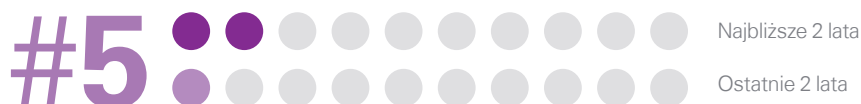
Opracowanie strategii analityki



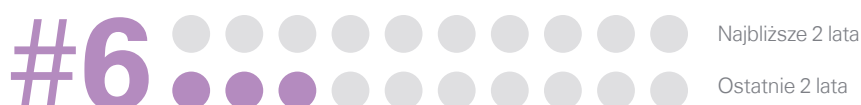
Wbudowanie procesów analitycznych w procesy biznesowe



Pozyskanie / wyszkolenie kadr na potrzeby analityki



Bezpieczeństwo danych, ochrona danych osobowych / prywatności



Żadne z powyższych / nie dotyczy



Pokazano liczbę wskazań. Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii w każdym okresie

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Dwie trzecie sieci zaangażowało się w ostatnich latach w rozwój zaawansowanej analityki, przede wszystkim w obszarze strategii, narzędzi IT oraz kwestii prawnych i związanych z bezpieczeństwem. Obecnie priorytetem jest wbudowanie wniosków płynących z analiz w procesy decyzyjne.

Priorytetowym obszarem wykorzystania analityki jest zrozumienie wzorców zakupowych konsumentów oraz lepsze dostosowanie do nich portfolio produktowego i polityki cenowej. Zaawansowane narzędzia analityczne wykorzystywane są także do zarządzania relacjami z klientem i marketingu bezpośredniego.

Kluczowe obszary, w których wykorzystywane są zaawansowane kompetencje analityczne



Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii. Pokazano liczbę wskazań dla 5 najczęstszych odpowiedzi
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych


„Skuteczne zarządzanie tak szerokim asortymentem produktów oraz dopasowanie się do wyszukanych potrzeb klientów wymaga zastosowania bardzo zaawansowanych rozwiązań analitycznych. Dzięki najnowocześniejszej hurtowni danych mamy szybki i łatwy dostęp do danych na potrzeby zarządzania operacyjnego, a przede wszystkim na potrzeby działań marketingowych. Drugim filarem analityki jest rozbudowany program lojalnościowy Klub Konesera, obejmujący ponad 300 tys. aktywnych klientów, co pozwala na ściśle spersonalizowaną komunikację marketingową. Ogromne korzyści z analityki odnieśliśmy także podczas wdrażania marki własnej Food & Joy, kiedy precyzyjnie śledziliśmy wzorce zakupowe.

Jerzy Mazgaj
Prezes Zarządu, Alma Market




Kluczowe wyzwania / przeszkody związane z zaawansowanymi kompetencjami analitycznymi

#1 Zbieranie danych, w tym pomiędzy formatami, kanałami oraz funkcjami




#2 Wyciąganie istotnych wniosków na potrzeby decyzji i działań




#3 Budowa strategii funkcji analitycznej



#4 Integracja procesów analitycznych z obecnymi technologiami



#5 Integracja procesów analitycznych z obecnymi procesami biznesowymi



Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii. Pokazano liczbę wskazań dla 5 najczęstszych odpowiedzi

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Największe wyzwania związane z analityką to początek i koniec procesu – z jednej strony pozyskanie danych, z drugiej zaś wyciągnięcie z nich istotnych wniosków, które przełożyłyby się na lepsze decyzje.

„Wnikliwie analizujemy zachowania konsumentów, szybko reagujemy na trendy, a nawet je kreujemy. Obserwujemy konkurencję, ale z racji, że działamy w pewnej niszy, kluczowe są analizy własnych danych. Rynek się zmienia i preferencje klientów również ulegają zmianom, z tego powodu tylko posiadając kompleksowe dane możemy zareagować szybko i znaleźć efektywne rozwiązanie. Dobrym przykładem są Wielosztuki. Na rynku kluczowa stała się cena i musieliśmy znaleźć odpowiedź pozwalającą utrzymać rentowność placówek, ale też podnieść wolumeny. Zdecydowaliśmy się na wdrożenie projektu, w ramach którego klient ma możliwość zakupu kilku sztuk produktu po bardzo atrakcyjnej cenie. Rozwiązanie było skuteczne oraz przede wszystkim dostosowane do formatu sklepu, w którym klienci do tej pory nie robili większych zakupów. Efektem wdrożonych rozwiązań był wzrost sprzedaży like-for-like, a 87% Klientów potwierdziło zauważalność zmiany strategii cenowej, a także możliwość zakupów w ramach Wielosztuk, natomiast 84% korzysta z zakupów w ramach oferty wielosztukowej. W segmencie convenience rywalizowanie ceną nie jest kluczowe, ale w sytuacji, gdy liczba smartshopperów w Polsce osiągnęła poziom 66% musieliśmy odpowiedzieć na oczekiwania klientów. Nie byłoby możliwości skutecznego wdrożenia takich programów, gdybyśmy nie wykorzystali możliwości związanych z big data. Obecnie wdrażamy nasz najnowszy projekt marketingu spersonalizowanego, którego celem jest dopasowanie oferty produktowej i cenowej do precyzyjnie zdefiniowanych grup klientów. Podstawą jest program lojalnościowy „Codzienne korzyści”, w ramach którego wydaliśmy już ponad 1,5 mln kart lojalnościowych. Teraz jesteśmy na etapie zbierania danych, które posłużą do bardzo daleko idącej personalizacji oferty, przygotowywanej, co niezwykle istotne, razem w producentami. Także ten program nie byłby możliwy do przeprowadzenia bez big data.

Krzysztof Andrzejewski
Prezes Zarządu, Żabka Polska





#8

Spółeczna odpowiedzialność biznesu

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (ang. Corporate Social Responsibility, CSR) to uwzględnianie w procesie decyzyjnym organizacji realnego wpływu na środowisko i społeczeństwo, kierując się przy tym przejrzystymi zasadami. Polskie sieci detaliczne nie tylko podejmują działania CSR, ale robią to w sposób pragmatyczny i ściśle powiązany ze specyfiką prowadzonego biznesu. W centrum ich uwagi znajdują się społeczności lokalne.

CSR jest integralną częścią polskiego biznesu.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu stała się bardzo ważnym elementem działalności polskich przedsiębiorstw. Jak wynika z badania przeprowadzonego w 2014 roku przez KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu (raport „Spółeczna odpowiedzialność biznesu: fakty a opinie”), aż 96% średnich i dużych firm w Polsce uważa, że odpowiadanie na wyzwania społeczne i ekologiczne jest powinnością biznesu. Co więcej, 46% przedsiębiorstw tej wielkości prowadzi w Polsce działania związane z CSR, a kolejne 15% rozważa rozpoczęcie tego typu działań w przyszłości.

Polskie sieci detaliczne są coraz bardziej zaangażowane społecznie.

Nie inaczej jest z działającymi w Polsce firmami detalicznymi, zarówno międzynarodowymi, jak i tymi o polskim kapitale. Spośród 20 największych spożywczych sieci detalicznych, wszystkie prowadzą działalność mieszczącą się w definicji CSR, przy czym połowa angażuje się przynajmniej w trzech obszarach spośród tych wyróżnionych w normie ISO 26 000.

Charakterystyczną cechą strategii CSR sieci detalicznych jest pragmatyczne podejście, przejawiające się w starannym doborze obszarów zaangażowania, ściśle powiązanych z prowadzoną działalnością biznesową.

Spółeczności lokalne i konsumenci w centrum uwagi sieci.

Kluczowym obszarem zaangażowania sieci detalicznych są społeczności lokalne – skupia się na nich 85% z 20 największych detalistów w Polsce. To z punktu widzenia sieci naturalny wybór, pozwalający na budowę trwałych więzi z bezpośrednim otoczeniem sklepów oraz zaangażowanie kierowników sklepów i franczyzobiorców. Podejmowane działania to np. wsparcie domów dziecka i ośrodków pomocy, sponsoring sportowy, edukacja dzieci i młodzieży, czy budowa placów zabaw.

Istotną kwestią są także zagadnienia konsumenckie, w które angażuje się 65% detalistów. W ramach tego obszaru sieci wspierają profilaktykę zdrowotną, prowadzą uczciwe kampanie marketingowe oraz promują odpowiedzialną konsumpcję.

Kolejne priorytety – ochrona środowiska i miejsce pracy.

Równie istotne (także 65%) są działania nakierowane na ochronę środowiska. Przybierają one bardzo konkretne formy, jak odpowiedzialne gospodarowanie odpadami czy budowanie ekologicznych (a więc np. energooszczędnych) sklepów.

Sieci angażują się także w działania CSR nakierowane na stworzenie dobrego miejsca pracy (50%), często na styku z obszarem praw człowieka (20%). Działania te obejmują m.in. wspieranie inicjatyw promujących równy dostęp do rynku pracy, równouprawnienie na stanowiskach kierowniczych, promowanie różnorodności, zwalczanie dyskryminacji w miejscu pracy.

Rośnie znaczenie odpowiedzialności społecznej dla zarządów sieci.

Jak wiele uwagi zarządów firm pochłania społeczna odpowiedzialność biznesu?



Pokazano liczbę wskazań

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

” Podjęcie działań nakierowanych na odpowiedzialność społeczną wynika z kultury naszej organizacji i pryncypiów ustalonych przez jej właścicieli. Nie chcemy, żeby nasza działalność ograniczała się wyłącznie do twardego biznesu, dlatego uruchomiliśmy program wsparcia lokalnych społeczności, w ramach którego chcemy dofinansowywać kilkadziesiąt inicjatyw rocznie. Skupiliśmy się na trzech obszarach: edukacji i rozwoju talentów, sporcie oraz zdrowiu i odpowiednim odżywianiu.

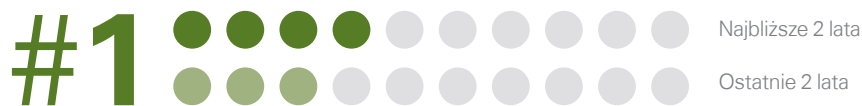
Choć program jest koordynowany centralnie, chcemy, żeby nasze wsparcie oddziaływało na poziomie lokalnym. Dlatego wymogiem jest, żeby uczestnikiem działań był właściciel sklepu. Franczyzobiorcy reagują na nasz program generalnie bardzo pozytywnie. Są jednak bariery, i nie chodzi o brak chęci pomagania. Wielu z naszych franczyzobiorców to skromni ludzie, którzy nie chcą eksponować swojej roli w środowisku lokalnym, nawet w kontekście dobroczynności. My jednak zdecydowaliśmy, że konieczne jest nie tylko zaangażowanie, ale także komunikacja tego zaangażowania, bo tylko tak można aktywizować kolejne działania i budować więź ze środowiskiem lokalnym.

Robert Siemiński
Właściciel i Przewodniczący Rady Nadzorczej

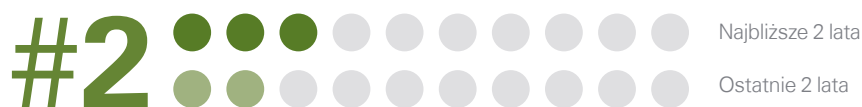
Sylwester Maćkowiak
Prezes Zarządu
Grupa MAR-OL

Priorytety związane z CSR

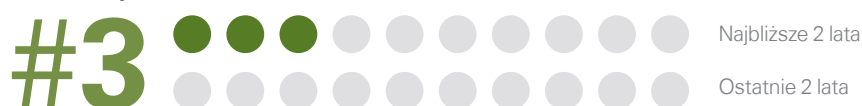
Rozbudowa portfolio projektów / programów CSR



Budowa kultury organizacyjnej wspierającej zaangażowanie pracowników w CSR



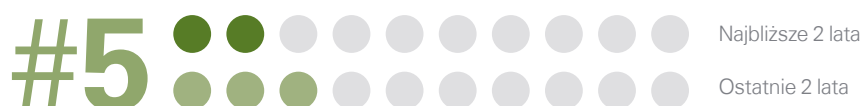
Komunikacja działań CSR i ich efektów



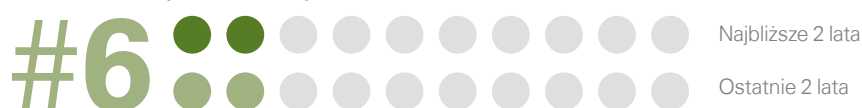
Budowa strategii CSR



Zwiększenie zakresu współpracy z zewnętrznymi podmiotami



Mierzenie efektywności / zwiększenie skuteczności działań CSR



Publiczne raportowanie CSR (np. zgodnie z GRI)



Żadne z powyższych



Pokazano liczbę wskazań. Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii
 Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Znacząca większość sieci rozwija swoje działania CSR. O ile dotąd skupiały się na wypracowaniu strategii działań społecznych i współpracy z podmiotami zewnętrznymi, najbliższe dwa lata przyniosą poszerzenie zakresu własnych projektów, budowę zaangażowania pracowników oraz zwiększenie zakresu komunikacji towarzyszącej działaniom społecznym.

„*Jeśli wytwarza się jakieś bogactwo, przynajmniej w pewnej części powinno się nim dzielić. I to jest dla firm kwestia zwyczajnie obligatoryjna. Z drugiej strony, działalność CSR powinna być ściśle powiązana z prowadzonym biznesem i całokształtem działań wizerunkowych. Dzięki temu działania te przynoszą korzyść obu stronom. Właśnie osadzenie CSR w działalności biznesowej wydaje się największym wyzwaniem dla firm. Nie jest sztuką przeznaczyć pewną sumę na przypadkową dobroczynność. Sztuką jest prowadzić takie działania, żeby wspierać bezpośrednie otoczenie firmy i jednocześnie osiągnąć z nim efekt symbiozy. Dlatego nie angażujemy się w inicjatywy, które są może słuszne, ale zupełnie oderwane od miejsca i roli naszej sieci w otoczeniu społecznym i gospodarczym. Nasza Fundacja Muszkieterów skupia się wyłącznie na działalności na poziomie lokalnym, np. tworząc place zabaw, wspomagając zbiórki krwi, badania mammograficzne czy wspierając w ramach tzw. konwoju muszkieterów domy dziecka, świetlice środowiskowe, rodziny zastępcze, szkoły specjalne i instytucje kultury w okresie świątecznym. Dzięki temu nie tylko pomagamy, ale i budujemy relacje z bezpośrednim otoczeniem naszej sieci.*

Daniel Prałat

Dyrektor generalny, Intermarché



„*Carrefour jest firmą świadomą wpływu, który wywiera na otoczenie zarówno w aspekcie mikro, jak i makroekonomicznym. Wpływ ten ma kilka wymiarów – przede wszystkim gospodarczy, ale także społeczny i środowiskowy. Dlatego Carrefour swoją strategię biznesową opiera na 3 filarach odpowiedzialnego biznesu: różnorodności, promocji zdrowia i zdrowego stylu życia, a także przeciwdziałaniu marnotrawstwu.*

Różnorodność Carrefour polega na zaoferowaniu klientom różnych formatów sklepów oraz bogatej i zróżnicowanej oferty produktowej. Oznacza ona także realizację Polityki Różnorodności w odniesieniu do pracowników. Jej najważniejszymi elementami są: dialog międzypokoleniowy, równouprawnienie oraz aktywizacja osób niepełnosprawnych. Firma dokłada także wszelkich starań, aby wspierać talenty swoich pracowników, oferując możliwość pracy i rozwoju osobistego w ponad 120 różnych zawodach.

W ramach ogólnopolskiej kampanii „Z miłości do Zdrowia”, Carrefour odpowiada na potrzeby żywieniowe Polaków, oferując im szeroki wybór produktów prozdrowotnych oraz zachęcając do zdrowego odżywiania i prowadzenia aktywnego stylu życia. W ofercie sieci, w specjalnie oznakowanej strefie „Świat Zdrowia”, klienci znajdują: produkty ekologiczne, bezglutenowe, dietetyczne, sojowe oraz przeznaczone dla diabetyków. Firma poszerza również ofertę warzyw i owoców w ramach specjalnej strefy „Targ Świeżości”, a także produktów regionalnych i lokalnych, które pozyskiwane są bezpośrednio od małych i średnich rolników oraz producentów. Carrefour prowadzi w swoich sklepach również akcje edukacyjne przeznaczone m.in. dla dzieci i seniorów, mające na celu podniesienie wśród Polaków poziomu świadomości na temat zdrowego żywienia oraz wspiera duże wydarzenia sportowe i promuje aktywność fizyczną.

Carrefour zwraca także szczególną uwagę na ochronę środowiska naturalnego i promowanie postaw proekologicznych. STOP Marnotrawstwu to program, którego celem jest walka z codziennym marnotrawstwem na każdym szczeblu funkcjonowania firmy, a także promowanie przeciwdziałania marnotrawstwu wśród dostawców i klientów Carrefour. Jedną z najnowszych inicjatyw Carrefour w tym zakresie jest projekt „Gospodarowanie odpadami BIO”, w ramach którego sieć odzyskuje nienadające się do sprzedaży warzywa i owoce, które poddawane są następnie kompostowaniu. Carrefour wdraża również szereg innych rozwiązań, których celem jest ograniczenie zużycia energii elektrycznej w sklepach, biurach oraz logistyce.

Guillaume de Colonges

Prezes, Carrefour Polska



Podejście sieci detalicznych do CSR jest pragmatyczne i ściśle powiązane z prowadzonym biznesem. Kluczowe obszary zaangażowania to społeczności lokalne, zagadnienia konsumenckie, środowisko i miejsce pracy.

Zaangażowanie największych sieci detalicznych w Polsce w CSR

	Obszary CSR (zgodnie z ISO 26 000)	Przykłady obszarów działań sieci handlowych i odsetek zaangażowanych firm wśród 20 największych sieci
Kad organizacyjny Przejrzyste i zgodne z prawem zarządzanie organizacją, biorące pod uwagę oczekiwania interesariuszy, umożliwiający wdrażanie i przestrzeganie zasad CSR	Zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej Działania na rzecz lokalnych społeczności, inwestycje społeczne, programy na rzecz nauki i kultury, budowanie relacji z lokalną społecznością	<ul style="list-style-type: none"> ● Wsparcie domów dziecka i ośrodków pomocy ● Sponsoring sportowy ● Edukacja dzieci i młodzieży ● Integracja społeczna ● Wolontariat pracowniczy 85%
	Zagadnienia konsumenckie Ochrona zdrowia i bezpieczeństwo produktów, promowanie profilaktyki i odpowiedzialnej konsumpcji, ochrona danych i prywatności, uczciwe praktyki marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> ● Promocja odpowiedzialnej konsumpcji ● Profilaktyka zdrowotna ● Uczciwe kampanie marketingowe 65%
	Środowisko Właściwe gospodarowanie zasobami, zapobieganie zanieczyszczeniom, łagodzenie środowiskowych skutków działalności przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> ● Segregacja odpadów, recykling ● Edukacja ekologiczna ● Redukcja energochłonności sklepów ● Redukcja emisji związanych z logistyką 65%
	Praktyki z zakresu pracy Bezpieczeństwo i higiena pracy, szkolenia, procedury dyscyplinarne i rozpatrywanie skarg, rekrutacja i awanse, warunki pracy, możliwość uczestniczenia w dialogu społecznym, komisjach trójstronnych, organizacjach pracowniczych	<ul style="list-style-type: none"> ● Warunki pracy ● Szkolenia i rozwój ● Zdrowie pracowników ● Firma przyjazna rodzicom ● Elastyczny czas pracy 50%
	Uczciwe praktyki operacyjne Przeciwdziałanie korupcji, uczciwa konkurencja, promowanie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu wartości, poszanowanie praw własności, etyczne postępowanie wobec dostawców, partnerów biznesowych, konkurentów i odbiorców, odpowiedzialna współpraca z instytucjami publicznymi, organizacjami społecznymi i obywatelami	<ul style="list-style-type: none"> ● Dialog z interesariuszami ● Relacje z dostawcami ● Edukacja na temat etycznego handlu 30%
	Prawa człowieka Prawa obywatelskie i polityczne (równe traktowanie w obliczu prawa, swoboda wypowiedzi, prawo do życia i wolności) oraz prawa gospodarcze, społeczne i kulturalne (prawo do wyżywienia, edukacji, prawo do bezpieczeństwa socjalnego, prawo do pracy)	<ul style="list-style-type: none"> ● Zatrudnianie niepełnosprawnych pracowników ● Różnorodność ● Przeciwdziałanie dyskryminacji w miejscu pracy 20%

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie analizy stron www i raportów 20 największych sieci detalicznych w Polsce (przykłady działań i odsetek zaangażowanych firm)



#9

Trendy regulacyjne

Ostatnie lata przyniosły zmiany regulacyjne wymagające od sieci podjęcia działań dostosowawczych, choć niekoniecznie były to kwestie wymagające uwagi na poziomie zarządu. Obok zmian przepisów podatkowych, dotyczących sieci w takim samym stopniu, jak i inne przedsiębiorstwa, konieczne było uwzględnienie nowych regulacji określających rozliczenia detalistów z dostawcami, oznakowania produktów czy informacji o cenach. Niemało pracy wymagały także bieżące kwestie związane z prawem antymonopolowym. Część zarządów sieci detalicznych ma jednak poczucie, że przyszłość wymagać będzie nieco większej niż dotychczas koncentracji na kwestiach regulacyjnych.

Zarządy zostawiają kwestie regulacyjne specjalistom.

Jak wynika z badania, zarządy sieci detalicznych poświęcały w ostatnich latach stosunkowo niedużo uwagi trendom regulacyjnym – kwestie te były rozwiązywane najczęściej na innym poziomie organizacji. Jednocześnie część z nich wyraziła przekonanie, że przyszłość wymagać będzie nieco większej niż dotychczas koncentracji na tych kwestiach. Powody mogą być różne, od zmian dotyczących całej branży, po postępowania antykoncentracyjne związane z rosnącą skalą przejęć.

Zmiany podatkowe i zasad rozliczeń z dostawcami pochłonęły najwięcej pracy.

W ciągu ostatnich dwóch lat zdecydowanie najszerszy zakres działań dostosowawczych (wskazane przez 6 na 10 sieci) wiązał się z regulacjami podatkowymi, choć niekoniecznie o charakterze ściśle branżowym. Równie duży wpływ na działalność sieci miały także przepisy regulujące rozliczenia z dostawcami, w tym wyrok TK w sprawie pobierania opłat za przyjęcie towaru do sprzedaży innych niż marża handlowa czy nowe regulacje terminów zapłaty w transakcjach handlowych. Istotnym obszarem regulacyjnym, który wymagał działań dostosowawczych, były zmiany zasad etykietowania oraz informowania o cenach towarów (3 na 10 sieci). Uwagi wymagały także bieżące sprawy związane z prawem pracy oraz przepisami antykoncentracyjnymi (również 4 na 10 sieci).

Nie brakuje pomysłów, które mogą zagrozić sytuacji detalistów.

Zarządzającym zapytano także o kierunki zmian regulacyjnych, które pojawiają się w dyskursie publicznym, a które w największym stopniu osłabiłyby sytuację ich firm. Odpowiedzi nie przyniosły niespodzianek. Zdecydowanie największym zagrożeniem byłoby dodatkowe opodatkowanie nałożone na sieci, tym bardziej nieuzasadnione w obliczu malejącej zyskowności branży (zob. rozdział „Efektywność operacyjna i finansowa”). Bardzo negatywnie oceniane są także pomysły na ograniczenie zakresu działalności sieci detalicznych, np. zakaz handlu w niedzielę, jak również bardziej radykalne pomysły, jak regulowanie czy ograniczenie otwierania przez sieci nowych punktów sprzedaży (np. na wzór Francji). Na tym tle np. usztywnienie prawa pracy wydaje się stosunkowo niegroźnym pomysłem, choć wciąż jego skutki byłyby z perspektywy zarządzających negatywne.

Sieci mają nadzieję, że przyszłość nie przyniesie zmian regulacyjnych wymagających istotnych działań na poziomie zarządu.

Jak wiele uwagi zarządów firm pochłaniają trendy regulacyjne?



Pokazano liczbę wskazań

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych



Kluczowe obszary zmian regulacyjnych, na których koncentrowały się zarządy sieci detalicznych w ostatnich 2 latach

#1 Regulacje podatkowe



Np. zmiany w zakresie powstania obowiązku podatkowego w VAT, fakturowania / zmiana dotycząca obowiązku korekty kosztów w CIT w przypadku opóźnienia w płatnościach / zmiana przepisów o cienie kapitalizacji / zmiany w zakresie wykorzystania samochodów służbowych

#2 Relacje z dostawcami



Np. wyrok TK w sprawie pobierania opłat za przyjęcie towaru do sprzedaży innych niż marża handlowa z października 2014 roku / nowe regulacje terminów zapłaty w transakcjach handlowych wprowadzone w kwietniu 2013 roku / bieżące postępowania dotyczące firmy

#3 Regulacje antykoncentracyjne / antymonopolowe




Np. nowelizacja ustawy o ochronie konkurencji i konsumentów wprowadzona w styczniu 2015 roku / bieżące postępowania dotyczące firmy

#4 Prawo pracy




Np. wzrosty płacy minimalnej / ozusowanie dochodów członków rad nadzorczych od stycznia 2015 roku oraz przyszłe ozusowanie umów zleceń do wysokości wynagrodzenia minimalnego od stycznia 2016 roku / bieżące postępowania dotyczące firmy

#5 Zasady oznakowania produktów




Np. nowe zasady etykietowania i informowania o składzie produktów spożywczych wprowadzone w grudniu 2014 roku / nowe zasady informowania o cenach towarów i usług z lipca 2014 roku / bieżące postępowania dotyczące firmy

#6 Regulacje rozliczeń bezgotówkowych




Np. ograniczenie opłaty interchange w lipcu 2014 roku i styczniu 2015 roku

#7 Regulacje dotyczące wyrobów akcyzowych



Np. podwyżka akcyzy na wyroby spirytusowe w styczniu 2014 roku / dyrektywa UE w sprawie wyrobów tytoniowych z kwietnia 2014 roku

#8 Prawa konsumenta



Np. nowe zasady dotyczące zakupów przez Internet oraz reklamowania towarów wprowadzone w grudniu 2014 roku / bieżące postępowania dotyczące firmy

Zmiany podatkowe były w ostatnich latach kluczową kwestią regulacyjną wymagającą decyzji na poziomie zarządów sieci. Równie duże znaczenie miały nowe przepisy wpływające na relacje detalistów z dostawcami, przede wszystkim w obszarze opłat za przyjęcie towaru do sprzedaży oraz terminów zapłaty.

Pokazano liczbę wskazań. Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii

Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

W sytuacji spadającej zyskowności i rosnącej konkurencji największym zagrożeniem regulacyjnym dla branży byłoby dodatkowe opodatkowanie nałożone na sieci. Tylko nieco mniej negatywnie oceniane są takie pomysły, jak ograniczenie handlu w niedzielę czy zakresu akcji promocyjnych.

Potencjalne obszary zmian regulacyjnych, które miałyby największy negatywny wpływ na sieci detaliczne

#1 Dodatkowe opodatkowanie sieci detalicznych

Np. podatek obrotowy lub inny dedykowany dla branży

#2 Ograniczenia zakresu działalności sieci detalicznych

Np. zakaz handlu w niedzielę / ograniczenie zakresu stosowania akcji promocyjnych / ograniczenie możliwości sprzedaży impulsowej produktów spożywczych uznanych za niezdrowe

#3 Ograniczenia rozwoju sieci detalicznych

Np. wprowadzenie ograniczeń tworzenia nowych punktów sprzedaży

#4 Zaostrzenie regulacji dot. wyrobów akcyzowych

Np. wzrost stawek akcyzy na wyroby alkoholowe lub tytoniowe / objęcie akcyzą kolejnych produktów FMCG, jak np. napoje gazowane / zakaz sprzedaży przez Internet lub w określonym czasie, jak niedziele / ograniczenie reklamy POS

#5 Zaostrzenie regulacji dot. płacy minimalnej

Np. podniesienie płacy minimalnej / wprowadzenie minimalnej płacy godzinowej

#6 Zaostrzenie regulacji dot. pracy na podstawie umów cywilnych

Np. ograniczenie czasu trwania umów na czas nieokreślony / zwiększenie obciążeń związanych z ubezpieczeniami społecznymi

#7 Zaostrzenie regulacji dot. bezpieczeństwa produktu

Np. wprowadzenie dodatkowych wymogów dot. traceability / oznakowania produktów

Pokazano liczbę wskazań. Respondenci wybierali do 3 kluczowych kategorii.
Źródło: KPMG w Polsce na podstawie badania spożywczych sieci detalicznych

Biura KPMG w Polsce

Warszawa

ul. Chłodna 51
00-867 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Kraków

al. Armii Krajowej 18
30-150 Kraków
T: +48 12 424 94 00
F: +48 12 424 94 01
E: krakow@kpmg.pl

Poznań

ul. Roosevelta 18
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
F: +48 61 845 46 01
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław

ul. Bema 2
50-265 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
F: +48 71 370 49 01
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a
80-219 Gdańsk
T: +48 58 772 95 00
F: +48 58 772 95 01
E: gdansk@kpmg.pl

Katowice

ul. Francuska 34
40-028 Katowice
T: +48 32 778 88 00
F: +48 32 778 88 10
E: katowice@kpmg.pl

Łódź

al. Piłsudskiego 22
90-051 Łódź
T: +48 42 232 77 00
F: +48 42 232 77 01
E: lodz@kpmg.pl

kpmg.pl

Autorzy: Piotr Grauer, Michalina Kulig, Piotr Kuskowski, Mirosław Matusik

Kontakt

KPMG Sp. z o.o.
ul. Chłodna 51
00-867 Warszawa
T: +48 22 528 11 00
F: +48 22 528 10 09
E: kpmg@kpmg.pl

Mirosław Matusik

Audyt

Partner

E: mmatusik@kpmg.pl

Rafał Wiza

Audyt

Dyrektor

E: rwiza@kpmg.pl

Andrzej Bernatek

Doradztwo podatkowe

Partner

Szef zespołu doradców
dla rynków konsumpcyjnych

E: abernatek@kpmg.pl

Piotr Grauer

Doradztwo transakcyjne

Fuzje i przejęcia

Dyrektor

E: pgrauer@kpmg.pl

Tomasz Wiśniewski

Doradztwo transakcyjne

Wyceny

Partner

E: twisniewski@kpmg.pl

Jan Karasek

Management Consulting

Partner

E: jkarasek@kpmg.pl

kpmg.pl

Mariusz Strojny

Zarządzanie Wiedzą

i Badania Rynkowe

Starszy menedżer

E: mstrojny@kpmg.pl

Piotr Kuskowski

Zarządzanie Wiedzą

i Badania Rynkowe

Młodszy menedżer

Motoryzacja i rynki

konsumpcyjne

E: pkuskowski@kpmg.pl

Magdalena Maruszczak

Marketing i Komunikacja

Dyrektor

E: mmaruszczak@kpmg.pl

© 2015 KPMG Sp. z o.o. jest polską spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative („KPMG International”), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG oraz hasło “cutting through complexity” są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie i gospodarce prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami. Poglądy i opinie wyrażone w powyższym tekście prezentują zapatrywania autorów i mogą nie być zbieżne z poglądami i opiniami KPMG Sp. z o.o.