

Marek Reysowski
Uniwersytet Gdański

Grupy strategiczne sieci sklepów detalicznych w Polsce

Celem niniejszego opracowania było określenie strategii sieci sklepów wielkopowierzchniowych zajmujących się sprzedażą FMCG oraz zidentyfikowanie podstawowych grup strategicznych funkcjonujących na tym rynku. Analizie poddany został rynek polski. Pierwszy etap badania stanowiła dokładna analiza źródeł wtórnych, na podstawie której stworzono bazę danych zawierającą podstawowe informacje na temat sieci sklepów wielkopowierzchniowych funkcjonujących na terenie Polski. Drugi etap stanowiło jakościowe badanie marketingowe. Przeprowadzono 30 wywiadów pogłębionych z wykorzystaniem scenariusza wywiadu w celu uzyskania jak największej ilości informacji dotyczących funkcjonowania sieci. W wielu przypadkach wyłonione grupy strategiczne pokrywają się ze zidentyfikowanymi w Europie Zachodniej, zauważyć można jednak pewne odstępstwa. W grupach reprezentujących jasno zdefiniowane formaty dystrybucji pojawia się stosunkowo duże zróżnicowanie. Widać to szczególnie w przypadku supermarketów, a głównymi cechami wyróżniającymi są asortyment i powierzchnia sprzedaży.

Strategic groups of FMCG retailers in Poland

The main goal of this paper was to identify the strategy of chains of large scale retail outlets selling FMCG and to classify the main strategic groups in this sector in Poland. The first stage of the study was based on secondary sources. In total thirty in-depth interviews with managers representing the sector of FMCG retailers were the main source of information describing companies operating on this market. Identified strategic groups are generally similar to these classified in countries of Western Europe, but some differences appear. Members of various groups representing clearly defined formats, for example supermarkets, differ sometimes remarkably. The main elements of differentiation are the product range and the sales area.

Keywords: strategic groups, classification, large scale retailers, range of products, Poland

Klasyfikacja JEL: D30, D40, L10, L11

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa handlowe, podobnie jak inne przedsiębiorstwa działające na rynku, mogą tworzyć swoją strategię zgodnie z założeniami przyjmowanymi przez przedstawicieli wielu szkół. Wymienić tu należy m.in. szkołę planistyczną [Tilles, 1963; Ansoff, 1989], ewolucyjną [Mintzberg, 1987, 1994; Kay, 1999], zaso-

bów [Prahalad, Hamel, 1990] czy szkołę uznającą strategię jako pozycję firmy na rynku [Porter, 1992, 1996]. Niemniej jednak działalność handlowa wymaga często odrębnego potraktowania.

Specyfika strategii dużych sieci handlowych polega na jej dwoistości. Z jednej strony strategia dotyczy sieci jako całości, czyli sumy obiektów handlowych działających na danym rynku, a z drugiej odnosi się ona do działań marketingowych, podejmowanych przez kadre zarządzającą poszczególnych jednostek handlowych. W rzeczywistości można mówić nawet o trzech poziomach [Domański, 2001]: strategii holdingu jako całości, strategii poszczególnych sieci wchodzących w skład holdingu oraz strategii poszczególnych jednostek działających na rynkach lokalnych.

Tomasz Domański [2001] wymienia wiele strategii holdingów czy sieci handlowych działających poza holdingami, m.in. strategię oparte na parze elementów: produkt (w tym przypadku format dystrybucji) i rynek, strategię integracji poziomej, strategię integracji pionowej, strategię konglomeratu, strategię rozwoju zewnętrznego i wewnętrznego czy strategię przedsiębiorstw tworzących określoną sieć powiązań.

Celem niniejszego opracowania było określenie strategii sieci sklepów wielkopowierzchniowych (hipermarketów, supermarketów, sklepów dyskontowych) oraz zidentyfikowanie podstawowych grup strategicznych funkcjonujących na tym rynku. Analizie poddany został rynek Polski, przy czym w badaniach wykorzystano metodologię zastosowaną przez Carlosa Flaviana i Yolandę Polo [1998] w procesie identyfikacji grup strategicznych na rynku hiszpańskim i przez Adriana Haberberga [1999] w przypadku rynku brytyjskiego.

W badaniu przeprowadzonym na potrzeby niniejszego opracowania postawiono dwie tezy:

1. Na rynku polskim istnieje wiele grup strategicznych obejmujących sieci sklepów wielkopowierzchniowych, reprezentujących różne kanały dystrybucji.
2. Grupy te różnią się zasadniczo od tych wyodrębnionych w krajach Europy Zachodniej.

Celem niniejszej pracy była analiza strategii holdingu lub sieci handlowej jako całości, a nie zidentyfikowanie strategii pojedynczego punktu sprzedaży czy znalezienie głównych źródeł przewagi konkurencyjnej pojedynczego przedsiębiorstwa działającego na rynku handlu detalicznego. Pominięto także problematykę budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o integrację (poziomą bądź pionową) przedsiębiorstw handlowych oraz logistykę. Są one tematem wielu opracowań zarówno zagranicznych, jak i krajowych.

1. Przewaga konkurencyjna w sprzedaży detalicznej

Wielu autorów analizowało podstawowe strategie (*generic strategies*) firm zajmujących się produkcją dóbr. Pojawiają się także próby znalezienia podstawowych strategii w handlu. Robert Dwyer i Sejo Oh [1988], wykorzystując koncepcję zaproponowaną przez Michaela Portera, wyróżniają dwie podstawowe strategie w handlu detalicznym: poszukiwanie nisz rynkowych i strategię niskich cen.

Lawrence H. Wortzel [1987] proponuje trzy podstawowe strategie wykorzystywane przez przedsiębiorstwa handlowe pojedynczo lub w odpowiedniej kombinacji: przywództwo cenowe, różnicowanie sprzedawanych produktów i wysoki poziom obsługi klienta.

Richard I. Hawkesworth [1998] proponuje uzupełnienie podstawowych strategii (tzn. przywództwa cenowego oraz kombinacji asortyment/poziom obsługi) o lokalizację sklepów. Zgodnie z teorią zaproponowaną przez Portera zakłada przy tym, że niemożliwe jest równoczesne stosowanie podstawowych strategii, ponieważ zawsze znajdzie się ktoś oferujący niższe ceny czy lepiej obsługujący wybrany segment.

O atrakcyjności punktu sprzedaży detalicznej decyduje przede wszystkim weryfikacja dokonana przez nabywców. Takiej weryfikacji podlega w związku z tym także lokalizacja sklepu. Systemowe współzależności lokalizacji i pozostałych elementów marketingu mix stwarzają możliwości strategicznego wykorzystania tego elementu w dwóch wymiarach czasowych [Wieszalka, 2003]:

- antycypacyjnie, kiedy przedsiębiorstwo ma znaczny wpływ na wybór lokalizacji,
- retrospektywnie, w procesie efektywnego wykorzystania posiadanej lokalizacji, będącej w tym wypadku stałym elementem zasobów przedsiębiorstwa, do której musimy dostosowywać pozostałe elementy strategii.

Tak zdefiniowane strategie wyznaczają pewne kierunki działania przedsiębiorstw handlowych. Generalnie działania te mogą pójść w dwóch kierunkach. Po pierwsze, zajmować się można polityką ustalania ceny sprzedawanych produktów, po drugie, zmian dokonywać można w polityce asortymentowej przedsiębiorstwa handlowego. Szczególnie ta druga grupa działań daje szerokie możliwości osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Sprzedawca może poszukiwać niepowtarzalnego asortymentu produktów bądź skupić się na sprzedaży najtańszych dostępnych na rynku produktów. To z kolei wymusza pewien typ zachowań firmy handlowej, np. w przypadku sprzedaży określonego asortymentu produktów bardzo ważne będą wszelkie spotkania branżowe. Umożliwiają one stały dostęp do wszelkich nowości pojawiających się na rynku, co z kolei pozwala tworzyć unikalny asortyment sprzedawanych produktów. Z kolei firma zainteresowana sprzedażą najtańszych produktów skupi się na poszukiwaniu najtań-

szych dostawców, wejdzie w skład grupy zakupowej czy priorytetowo potraktuje negocjacje handlowe.

Podobnie jest w przypadku działań producentów, przy czym w polityce asortymentowej chodzi głównie o oferowanie marek poprawiających reputację detalisty, wprowadzanie innowacji i produktów uznawanych przez konsumenta za coraz lepsze, a w przypadku polityki cenowej istotne są działania, których celem jest eliminowanie wojen cenowych czy oferowanie odpowiednich systemów rabatów i zniżek [Smith, Venkatraman, Wortzel, 1995].

Bogna Pilarczyk proponuje nieco inne podejście do wyodrębnienia strategii. Niskie ceny i zróżnicowanie, uzupełnione o nowoczesność i promowanie oferty, to podstawowe wyznaczniki działania przedsiębiorstw handlowych [Pilarczyk, Sławińska, Mruk, 2001]. Nowoczesność wiąże się z ogólnym nastawieniem przedsiębiorstwa na poprawę funkcjonowania sklepu przez zastosowanie nowych technologii, szkoleń pracowników czy usług dodatkowych dla klientów. Zróżnicowanie obejmuje poszukiwanie instrumentów i działań, dzięki którym przedsiębiorstwo uzyskuje unikalną pozycję na rynku. Niskie ceny to czynnik określający dążenie do asortymentu z niskich przedziałów cenowych, a promowanie oferty obejmuje pozytywny stosunek do promocji w miejscu sprzedaży oraz sprzedawanie towarów reklamowanych przez producenta. Wyodrębnienie tych czynników pozwala zidentyfikować cztery typy strategii [Pilarczyk, Sławińska, Mruk, 2001]:

- konserwatywną – stosowaną przez przedsiębiorstwa, które nie nastawiają się na niskie ceny, w niewielkim stopniu wykorzystują działania promocyjne, niechętnie wdrażają nowe technologie, a mimo to poszukują pewnych cen wyróżniających na rynku;
- umiarkowaną – typową dla przedsiębiorstw, które nie wyróżniają się niczym szczególnym; trudność stanowi też określenie posiadanego przez te przedsiębiorstwa wizerunku;
- zorientowaną na cenę – wyróżnikiem jest sprzedaż towarów o niskich cenach, ale także znaczna wrażliwość na działania promocyjne producenta;
- zorientowaną na wizerunek – stosowaną przez przedsiębiorstwa, które chcą ukształtować swoją pozycję rynkową przez odpowiedni wizerunek; ważną rolę w tych działaniach odgrywają nowoczesność oraz różnicowanie.

Analiza strategii zagranicznych firm handlowych działających w Polsce prowadzi do wniosku, iż zdecydowana większość operatorów hipermarketów i sklepów dyskontowych stosuje strategię przywództwa kosztowego. Skuteczność tej strategii zależy, z jednej strony, od odpowiedniego zarządzania kosztami, z drugiej zaś od akceptacji przez klientów koncepcji działania, której głównym wyróżnikiem jest niska cena. Strategia ta wynika bezpośrednio z kluczowych dla polskiego rynku kryteriów segmentacji [Reysowski, 2008]. Zdaniem Marii Sławińskiej strategię zróżnicowania wykorzystują głównie sklepy specjalistyczne, oferujące produkty markowe [Sławińska, 2004]. Przykładem stosowania strategii

zróznicowania może być tzw. podejście ekologiczne. Budowanie przewagi konkurencyjnej z jego wykorzystaniem może opierać się na różnicowaniu produktów ekologicznych, tworzeniu wizerunku firmy przyjaznej dla środowiska i dyskontowaniu rosnącej świadomości ekologicznej konsumentów [Strużycki, 2004].

Z badań przeprowadzonych przez Barbarę Kucharską wynika, że głównym celem współpracy przedsiębiorstw handlowych jest obniżenie kosztów działalności. Niskie koszty są z kolei podstawowym wyznacznikiem obranej strategii działania dla 42% przedsiębiorstw działających w sferze handlu detalicznego w Polsce [Kucharska, 2002].

Zdaniem Urszuli Kłosiewicz-Góreckiej strategię przedsiębiorstw handlowych działających w Polsce powinny opierać się na działaniach polegających na poszerzaniu oferty produktów sprzedawanych pod marką handlową, wykorzystaniu internetu w działalności handlowej (e-handel), kooperacji – szczególnie w przypadku mniejszych firm, wyróżnianiu się i działaniu w niszy rynkowej [Kłosiewicz-Górecka, 2002].

Korzystanie przez przedsiębiorstwo handlowe z jednego wzorca tworzenia strategii jest zjawiskiem rzadkim. Większość przedsiębiorstw stosuje odpowiednie kombinacje, oparte na różnych czynnikach przewagi konkurencyjnej. Celem Jeffery'ego S. Conanta, Denisa T. Smarta i Roberta Solano-Mendez [1993] było określenie grup przedsiębiorstw stosujących podobne kombinacje wzorców strategii. Warto zauważyć, że w przypadku małych przedsiębiorstw handlu detalicznego działających w Stanach Zjednoczonych udało się wydzielić pięć grup, których przedstawiciele stosowali podobne wzorce.

Stosowanie skutecznych strategii, opartych na wybranych czynnikach przewagi konkurencyjnej, możliwe jest wtedy, gdy przedsiębiorstwo dysponuje odpowiednimi zdolnościami wyróżniającymi (*distinctive marketing competencies*), a główne zadanie osób odpowiedzialnych za formułowanie strategii polega na zidentyfikowaniu tych zdolności [Conant, Smart, Solano-Mendez, 1993].

2. Strategia przedsiębiorstwa handlowego z wykorzystaniem koncepcji grup strategicznych

Enrico Colla [1997, 2003] dokonuje segmentacji sieci dyskontowych, działających poza granicami kraju pochodzenia, z wykorzystaniem koncepcji grup strategicznych Portera. Zgodnie z tą koncepcją grupa strategiczna to taka grupa firm w sektorze, która stosuje tę samą lub podobną strategię według wymiarów strategicznych. W skład sektora może wchodzić jedna grupa strategiczna, jeśli wszystkie firmy stosują tę samą strategię. Z drugiej strony, liczba grup może być równa liczbie firm działających w sektorze. Z tym przypadkiem mamy do czynienia, gdy każda firma stosuje odmienną strategię [Porter, 1992]. Przy próbie identyfikowa-

nia grup strategicznych w ramach sektora konieczne jest określenie wyraźnych kryteriów kwalifikowania firm do różnych klastrów [McGee, Thomas, 1986]. Ciekawie kształtuje się wzajemna relacja między firmami stanowiącymi jedną grupę strategiczną. Niektórzy z autorów zadają sobie pytanie, czy poważniejszym konkurentem staje się członek tej samej grupy, czy może firma stosująca odmienną strategię [Hatten, Hatten, 1987]. Francisco Mas-Ruiz, Felipe Ruiz-Moreno i Antonio de Guevara Martinez [2013] sugerują, iż kluczowym czynnikiem determinującym poziom konkurencji wewnątrz grupy może być rozmiar firm tę grupę tworzących. Problematyką konkurencji wewnątrz klastrów w handlu detalicznym zajmował się także Abhay Shah [2007], a Bruce Marion [1998] szukał korelacji między dynamiką wzrostu cen produktów oferowanych przez przedstawicieli klastra i siłą wchodzącego do grupy nowego gracza. Bardzo istotne dla konkurencji wewnątrz grupy są nie tylko konkretne działania firm, ale także antycypacja przyszłych zachowań [Mas-Ruiz, Ruiz-Moreno, 2011]. Należy pamiętać także o tym, że nawet wewnątrz jednej grupy strategicznej wyodrębnić możemy liderów i naśladowców [Porter, 1979].

Podstawowym problemem w tworzeniu tzw. mapy grup strategicznych jest określenie dwóch najistotniejszych dla sektora wymiarów strategicznych. Porter zakłada, iż opcje strategiczne powinny mieścić się w obszarze wyznaczonym przez następujące wymiary [Porter, 1992]:

- specjalizację, tzn. koncentrowanie wysiłków na określonych grupach asortymentowych, docelowych segmentach klientów, obsługiwanych rynkach geograficznych,
- markę,
- strategię komunikacji, tzn. wykorzystanie strategii *pull* bądź *push*,
- kanały dystrybucji,
- jakość oferowanych wyrobów,
- przywództwo techniczne, tzn. dążenie do przywództwa technicznego albo do zajęcia pozycji wtórnej bądź naśladownictwa,
- integrację pionową, tzn. udział wartości dodanej przez firmę w wartości ogółem,
- pozycję kosztową,
- obsługę klienta,
- politykę cenową,
- możliwość oddziaływania finansowego i operacyjnego,
- stosunki z macierzystą korporacją, np. firma może stanowić jednostkę mocno zdywersyfikowanego konglomeratu, ogniwo pionowego łańcucha, filię firmy zagranicznej itd.,
- stosunki z władzami administracyjnymi kraju.

W przypadku firm reprezentujących sektor handlu detalicznego kluczowe dla wyodrębnienia grup strategicznych mogą okazać się zmienne opisujące stopień zaawansowania integracji pionowej i kooperacji z dostawcami [Mas Ruiz,

2000]. Te przypuszczenia potwierdzają Wei Guan, Jakob Rehme i Tomas Nord [2012] identyfikujący grupy strategiczne w handlu detalicznym na rynku szwedzkim. Przy samym wyborze dwóch najistotniejszych wymiarów, które stanowią będą osie mapy, użytecznych może być kilka zasad. Zostały one sformułowane przez Portera w sposób następujący [Porter, 1992]:

1. Na osie najlepiej nadają się te strategiczne zmienne, które wyznaczają główne bariery mobilności w danym sektorze.
2. Należy unikać wyboru takich zmiennych, które zmieniają się w tym samym kierunku, np. firmy o wysokim zróżnicowaniu wyrobów mają także szeroki ich asortyment. Wybierać należy te zmienne, które odzwierciedlają różnorodność kombinacji strategicznych w sektorze.
3. Osie mapy nie muszą być zmiennymi ciągłymi ani monotonicznymi.
4. Możliwe jest wykreślenie kilku map danego sektora przy rozmaitych kombinacjach wymiarów strategicznych – tworzenie map ułatwia diagnozę konkurencyjnych zależności i z założenia nie istnieje jeden właściwy sposób ich wykreślenia.

Po sporządzeniu mapy grup strategicznych celowe może być przeprowadzenie kilku działań analitycznych. Istotne jest rozpoznanie barier mobilności, chroniących grupę przed atakami ze strony pozostałych grup, a także rozpoznanie grup marginalnych. Będą to pierwsi kandydaci do wyjścia z sektora lub do podjęcia prób przejścia do innej grupy. Ważnym sposobem wykorzystania mapy grup strategicznych będzie także wykreślenie kierunków ruchów strategicznych (całych grup bądź pojedynczych firm), analiza tendencji oraz prognozowanie reakcji [Porter, 1992].

2.1. Strategie sieci handlowych w Hiszpanii z wykorzystaniem koncepcji grup strategicznych

W latach 1989–1993 Flavian i Polo [1998] przeprowadzili badania, których celem było wyodrębnienie grup strategicznych wśród największych firm zajmujących się handlem detalicznym żywnością w Hiszpanii. Wybrano 71 największych firm prowadzących hipermarkety bądź supermarkety. Za kluczowe wymiary, według których tworzone miały być grupy strategiczne, uznano powierzchnię sprzedaży, szerokość asortymentu, udział sprzedaży detalicznej w całej działalności grupy handlowej, obszar działania (sieć regionalna czy ogólnokrajowa), format sprzedaży (supermarket czy hipermarket), roczny wzrost powierzchni sprzedaży, koszty osobowe, utożsamiane w badaniu z kosztami obsługi klienta, udział aktywów bieżących w całości aktywów (zapasy) i siłę przetargową w negocjacjach z dostawcami (długość okresu kredytowania przez dostawców).

Pewnym wyłomem w porównaniu z dotychczasowymi próbami identyfikowania grup strategicznych w handlu detalicznym było założenie, iż badany okres

powinien być dłuższy niż jeden rok [Flavian, 1995]. Rozszerzenie badanego okresu na kilka lat wynikało z założenia, iż strategia to proces dynamiczny i skład grup strategicznych może być różny w różnych przedziałach czasowych [Mintzberg, 1978]. Ostatecznie zidentyfikowano 7 grup strategicznych [Flavian, Polo, 1998]:

1. Supermarkety działające w skali regionu – najliczniejsza z opisanych grup; sieci supermarketów działających na dużym obszarze, ale nie w skali całego kraju; asortyment oferowanych produktów stosunkowo wąski (największy spośród wszystkich opisywanych grup); stosunkowo nieduże sklepy z niewielką siłą przetargową wobec dostawców.
2. Małe sieci supermarketów działające na rynkach lokalnych – średnia powierzchnia sklepów większa niż w przypadku grupy 1; stosunkowo wąski asortyment oferowanych produktów.
3. Duże sieci hipermarketów – najmniej liczna, ale bardzo istotna grupa strategiczna; sieci hipermarketów działających w skali całego kraju; w skład grupy wchodzi cztery sieci o największych obrotach (Continente, Alcampo, Pryca i Hipercor) – w 1994 r. generowały 75% sprzedaży wszystkich hipermarketów działających w Hiszpanii; przeciętny przedstawiciel grupy pochwalić się może najszerszym asortymentem na rynku, największą powierzchnią sprzedaży (około 10 tys. m kw.) oraz największą siłą przetargową wobec dostawców (najdłuższy okres kredytowania).
4. Sieci detalistów z dużym udziałem sprzedaży hurtowej – tylko około 50% sprzedaży przedstawicieli tej grupy stanowi sprzedaż detaliczna; sieć niedużych supermarketów oferujących stosunkowo wąski asortyment produktów; najniższe na rynku koszty osobowe i stosunkowo wysoki udział aktywów bieżących (wynik dużego zaangażowania w sprzedaż hurtową).
5. Sieci dużych supermarketów – sieć dużych supermarketów oferujących szeroki asortyment produktów, działających głównie na rynkach lokalnych.
6. Duże sieci sklepów oferujących wysoki poziom obsługi – sieci wykorzystujące głównie format supermarketu z szerokim asortymentem produktów; wysoki poziom obsługi klientów; główne atuty to atrakcyjna lokalizacja sklepów i duża siła przetargowa wobec dostawców.
7. Hipermarkety działające na lokalnych rynkach – zwykle pojedyncze sklepy, oferujące szeroki asortyment produktów; są w stanie wynegocjować stosunkowo dobre warunki płatności.

Koncepcja grup strategicznych daje szerokie możliwości analizy sytuacji rynkowej. Nie jest to proste klasyfikowanie sieci w zależności od wielkości sprzedaży, zatrudnienia czy udziału w rynku, ale ujęcie zdecydowanie bardziej holistyczne, uwzględniające podstawowe wymiary, kluczowe dla określenia pozycji strategicznej w badanym sektorze. Dodatkowo analiza grup strategicznych ma dwie podstawowe zalety: po pierwsze, umożliwia wyodrębnienie firm utrzymujących „bezpieczną” pozycję strategiczną w odniesieniu do konkurencji oraz tych, które

konkurować muszą wewnątrz grup strategicznych, a po drugie pozwala stworzyć dokładny obraz możliwości płynących z rynku i stopnia ich wykorzystania przez poszczególnych konkurentów w zależności od posiadanego potencjału.

2.2. Strategie sieci handlowych w Wielkiej Brytanii z wykorzystaniem koncepcji grup strategicznych

Koncepcję grup strategicznych w handlu detalicznym w Wielkiej Brytanii wykorzystał w swoim badaniu Haberberg. Zastosował metodologię podobną jak badacze rynku hiszpańskiego. Wykorzystał te same wymiary (pogrupowane w dwie kluczowe kategorie, tzn. skalę działalności oraz sposób wykorzystania zasobów) i przyjął podobne kryteria doboru badanych firm. Ostatecznie analizie poddano 28 sieci, zajmujących się sprzedażą żywności [Flavian, Haberberg, Polo, 1999]. Podobnie jak w przypadku rynku hiszpańskiego wyodrębniono 7 grup strategicznych:

1. Duże sieci hipermarketów – trzy największe sieci hipermarketów działających w Wielkiej Brytanii, wyróżniające się przede wszystkim bardzo szerokim asortymentem oraz najwyższymi obrotami przypadającymi na jeden sklep.
2. Małe sieci supermarketów oferujących stosunkowo wąski asortyment produktów – sklepy o stosunkowo niedużej powierzchni sprzedaży, działające głównie na rynkach lokalnych (rzadziej w skali regionu) i oferujące dość wysoki poziom obsługi.
3. Regionalne sieci dużych supermarketów – stosunkowo nieduże sieci, ale wykorzystujące format dużych supermarketów, z szerokością asortymentu na poziomie średniej krajowej.
4. Sieci zajmujące się sprzedażą hurtową – sieci niedużych supermarketów z wąskim asortymentem, wykorzystujące około 20% powierzchni sprzedaży w sektorze hurtowym.
5. Ogólnokrajowe sieci supermarketów oferujących wysoki poziom obsługi – głównie duże sieci handlowe, oferujące szeroki asortyment produktów (dwa razy średnia krajowa) oraz obsługę na wysokim poziomie.
6. Sklepy dyskontowe – sieci niedużych supermarketów działających na terenie całego kraju, oferujących bardzo wąski asortyment produktów, sprzedawanych po niskich cenach; dysponują dużą siłą przetargową wobec dostawców.
7. Ogólnokrajowe sieci sklepów oferujących wąski asortyment produktów – sieci niedużych supermarketów oferujących stosunkowo wąski asortyment produktów (ale szerszy niż w grupach 4 i 6); większy zasięg działania niż grupy 2.

Analiza wielu wymiarów w czasie pozwala stworzyć mapę pozycji grup strategicznych w poszczególnych okresach. Stąd już niedaleko do określenia zależności zmian pozycji poszczególnych grup. Umożliwia to przewidywanie strategicznych decyzji firm zakwalifikowanych do różnych grup.

3. Metodyka badawcza

Pierwszy etap badania stanowiła dokładna analiza źródeł wtórnych, której celem było stworzenie bazy danych zawierającej podstawowe informacje na temat sieci sklepów wielkopowierzchniowych funkcjonujących na terenie Polski. Zidentyfikowano 32 sieci reprezentujące nowoczesny kanał dystrybucji produktów szybkozbywalnych (*fast-moving consumer goods* – FMCG) oraz stworzono bazę teleadresową. Drugi etap stanowiło jakościowe badanie marketingowe. Przeprowadzono 30 wywiadów pogłębionych z wykorzystaniem scenariusza wywiadu, których celem było uzyskanie jak największej ilości informacji dotyczących funkcjonowania sieci. Wywiady przeprowadzono w okresie czerwiec – wrzesień 2012 r.

W celu wyodrębnienia grup strategicznych wśród sieci sklepów wielkopowierzchniowych funkcjonujących na terenie Polski za kluczowe uznano następujące wymiary:

- wielkość sieci mierzoną trzema zmiennymi (przychody firmy, liczba sklepów, powierzchnia sprzedaży);
- szerokość asortymentu mierzoną liczbą SKU (*stock keeping unit*), czyli liczbą pozycji asortymentowych oferowanych przez przeciętny sklep zaliczany do sieci;
- zasięg geograficzny mierzony skalą działalności przedsiębiorstwa (sieć może mieć zasięg ogólnokrajowy bądź regionalny);
- średnią powierzchnią sklepu mierzoną w m kw.;
- strategię wzrostu określaną głównie za pomocą dwóch zmiennych (tempo rozwoju sieci mierzone wzrostem powierzchni sprzedaży oraz sposób rozszerzania sieci przez budowanie jej od podstaw bądź przez akwizycję już funkcjonujących punktów sprzedaży detalicznej);
- format sklepu – za supermarkety przyjęto sklepy samoobsługowe o powierzchni sprzedaży od 300 do 2500 m kw. oferujące FMCG (głównie żywność); za hipermarkety przyjęto samoobsługowe sklepy oferujące głównie FMCG (minimum 60% obrotów) o powierzchni powyżej 2500 m kw.;
- jakość obsługi mierzoną liczbą zatrudnionych na 1000 m kw. powierzchni sprzedaży.

Aby zidentyfikować grupy strategiczne, zdecydowano się zastosować dwie metody klasyfikacji danych: analizę skupień metodą k-średnich oraz hierarchiczną analizę skupień. Dla obu za kluczowe kryteria segmentacji uznano format sklepu, średnią powierzchnię sprzedaży, asortyment oferowanych produktów oraz zasięg geograficzny. W przypadku obu metod najwłaściwszy okazał się wybór ośmiu centrów skupień. Dokładne analizy wykonano z wykorzystaniem programu SPSS. Tabela 1 prezentuje średnią powierzchnię sprzedaży, liczbę pozycji asortymentowych, zasięg geograficzny i przynależność do centrów skupień dla analizowanych sieci.

Tabela 1. Średnia powierzchnia sprzedaży, liczba pozycji asortymentowych, zasięg geograficzny i przynależność do centrów skupień dla analizowanych sieci

Lp.	Sieć	Średnia powierzchnia sprzedaży (w m kw.)	Średnia liczba pozycji asortymentowych	Zasięg geograficzny	Przynależność do centrów skupień (metoda k-średnich, od 1 do 8)
1	Auchan	14 000	70 000	ogólnokrajowy	1
2	Leclerc	5 500	50 000	ogólnokrajowy	5
3	Carrefour	7 000	60 000	ogólnokrajowy	3
4	Real	8 000	45 000	ogólnokrajowy	5
5	Tesco	7 000	50 000	ogólnokrajowy	5
6	Kaufland	2 500	20 000	ogólnokrajowy	6
7	Carrefour Market	1 200	10 000	ogólnokrajowy	7
8	Tesco Supermarkety	1 000	5 000	ogólnokrajowy	7
9	Savia	500	7 000	regionalny	7
10	Billa (Leclerc)	1 000	12 000	ogólnokrajowy	7
11	Polomarket	450	6 500	ogólnokrajowy	7
12	Piotr i Paweł	1 100	30 000	ogólnokrajowy	2
13	Aldi	800	700	ogólnokrajowy	8
14	Netto	500	1 000	ogólnokrajowy	8
15	Lidl	850	1 200	ogólnokrajowy	8
16	Biedronka	600	900	ogólnokrajowy	8
17	Alma	3 600	60 000	ogólnokrajowy	3
18	Bomi	1 800	37 000	ogólnokrajowy	4
19	Delima	1 200	20 000	regionalny	6
20	Stokrotka	750	6 000	ogólnokrajowy	7
21	Intermarche	750	15 000	ogólnokrajowy	6
22	Społem Poznań	800	7 000	regionalny	7
23	Aldik	750	8 000	regionalny	7
24	EKO	400	6 000	regionalny	7
25	Lewiatan	500	7 000	regionalny	7
26	MarcPol	1 100	15 000	regionalny	6
27	Rast	1 400	25 000	regionalny	2
28	Sano	1 000	18 000	regionalny	6
29	Sedal	600	8 000	regionalny	7
30	Top Market	700	18 000	regionalny	6
31	Topaz	1 500	30 000	regionalny	2
32	Zatoka	500	10 000	regionalny	7

Źródło: Badania własne i dane firm uzyskane podczas wywiadu.

4. Identyfikacja podstawowych grup strategicznych sklepów wielkopowierzchniowych

Wykorzystanie obu metod klasyfikacji danych pozwoliło wyodrębnić 8 grup strategicznych sklepów wielkopowierzchniowych:

1. Duże hipermarkety o zasięgu ogólnokrajowym – bardzo duża jak na polskie warunki średnia powierzchnia sprzedaży (14 tys. m kw.) i bardzo duża liczba pozycji asortymentowych (70 tys.). Jedynym przedstawicielem tej grupy jest Auchan.
2. Hipermarkety o zasięgu ogólnokrajowym – sklepy o powierzchni około 7 tys. kw., oferujące około 50 tys. pozycji asortymentowych. Grupę tę reprezentują Leclerc, Real i Tesco.
3. Kompaktowe hipermarkety z szerokim asortymentem produktów – sklepy o stosunkowo dużej powierzchni sprzedaży (3–5 tys. m kw.) i większym niż w przypadku grupy 2 asortymentem produktów (60 tys. pozycji). Są to sieci ogólnokrajowe. Do grupy tej zaliczono sieci Carrefour oraz Alma.
4. Duże supermarkety z szerokim asortymentem produktów – sklepy o powierzchni blisko 2 tys. m kw., o asortymencie osiagającym prawie 40 tys. pozycji. Jedynym przedstawicielem tej grupy jest sieć Bomi.
5. Supermarkety z szerokim asortymentem produktów – sklepy o zasięgu regionalnym, o powierzchni około 1300 m kw. i asortymencie 30 tys. pozycji. Przedstawicielami tej grupy są sieci Piotr i Paweł, Rast i Topaz.
6. Supermarkety ze standardowym asortymentem produktów – sklepy o podobnej powierzchni jak w grupie 5 (1200 m kw.), ale ze zdecydowanie mniejszym asortymentem (18 tys. pozycji). Przedstawicielami tej grupy są sieci: Kaufland, Delima, Intermarche, MarcPol, Sano i Top Market.
7. Supermarkety z małym asortymentem produktów – sklepy o powierzchni około 700 m kw., oferujące 8 tys. pozycji asortymentowych. Najliczniejsza grupa, do której należą następujące sieci: Carrfour Market, Tesco Supermarkety, Savia, Billa, Stokrotka, Społem Poznań, Aldik, EKO, Lewiatan, Sedal i Zatoka.
8. Sklepy dyskontowe o zasięgu ogólnokrajowym z bardzo wąskim asortymentem produktów – sklepy o powierzchni około 700 m kw., oferujące około 1 tys. pozycji asortymentowych. Do grupy tej zaliczono sieci Biedronka, Lidl, Netto i Aldi.

Podsumowanie

Głównym celem projektu było wyodrębnienie grup strategicznych sieci sklepów wielkopowierzchniowych w Polsce. Udało się wyodrębnić osiem takich grup.

Pierwsza teza, zgodnie z którą na rynku polskim istnieje wiele grup strategicznych obejmujących sieci sklepów wielkopowierzchniowych reprezentujących różne kanały dystrybucji, została zweryfikowana pozytywnie.

W wielu przypadkach wyłonione grupy pokrywają się ze zidentyfikowanymi w Europie Zachodniej. Zauważyć można jednak pewne odstępstwa. W grupach reprezentujących jasno zdefiniowane formaty dystrybucji pojawia się stosunkowo duże zróżnicowanie. Widać to szczególnie w przypadku supermarketów, a głównymi cechami wyróżniającymi są asortyment i powierzchnia sprzedaży.

Bibliografia

- Ansoff I., 1989, *Strategie du developpement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Colla E., 1997, *Le developpement du hard discount en Europe. Une analyse competitive*, *Revue Française du Marketing*, no. 161.
- Colla E., 2003, *International expansion and strategies of discount grocery retailers. The winning models*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, no. 1.
- Conant S., Smart D. T., Solano-Mendez R., 1993, *Generic Retailing Types, Distinctive Marketing Competencies, and Competitive Advantage*, *Journal of Retailing*, no. 3
- Domański T., 2001, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź.
- Dwyer R., Oh S., 1988, *A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies*, *Journal of Marketing*, vol. 52.
- Flavian C., 1995, *The strategic groups methodology as a tool of business management. A dynamic analysis of the retail sector*, Universidad de Zaragoza, Zaragoza
- Flavian C., Haberberg A., Polo Y., 1999, *Subtle strategic insights from strategic groups analysis*, *Journal of Strategic Marketing*, no. 7.
- Flavian C., Polo Y., 1998, *Competitive strategies in Southern Europe. The case of Spanish retailers*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 26, no. 1.
- Guan W., Rehme J., Nord T., 2012, *Classification and retail positioning into strategic groups. The case of DIY retailers and builders' merchants in Sweden*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 40, no. 8.
- Hatten K. J., Hatten M. L., 1987, *Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability*, *Strategic Management Journal*, vol. 8.
- Hawkesworth L. I., 1998, *Budgens plc. Coping with competition in UK grocery retailing*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 26, no. 1.
- Kay J., 1999, *Strategy and the delusion of Grand Designs*, *Financial Times – Mastering Strategy*, 27.09.1999.
- Kłosiewicz-Górecka U., 2003, *Zmiany w handlu detalicznym w Polsce w latach 1998–2002*, *Handel Wewnętrzny*, nr 6.
- Kucharska B., 2002, *Współpraca przedsiębiorstw handlowych w Polsce (wyniki badań)*, *Handel Wewnętrzny*, nr 4/5.
- Marion B., 1998, *Competition in Grocery Retailing. The Impact of a New Strategic Group on BLS Price Increases*, *Review of Industrial Organization*, vol. 13, no. 4.
- Mas-Ruiz F., 2000, *The supplier-retailer relationship in the context of strategic groups*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, no. 2.

- Mas-Ruiz F., Ruiz-Moreno F., 2011, *Rivalry within Strategic Groups and Consequences for Performance. The Firm-Size Effects*, *Strategic Management Journal*, vol. 32, no. 12.
- Mas-Ruiz F., Ruiz-Moreno F., Guevara Martinez A., 2014, *Asymmetric rivalry within and between strategic groups*, *Strategic Management Journal*, vol. 35.
- McGee J., Thomas H., 1986, *Strategic Groups. Theory, Research and Taxonomy*, *Strategic Management Journal*, vol. 7.
- Mintzberg H., 1978, *Patterns in strategy formulation*, *Management Science*, vol. 24.
- Mintzberg H., 1987, *Crafting Strategy*, *Harvard Business Review*, July–August.
- Mintzberg H., 1994, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, *Harvard Business Review*, January–February.
- Pilarczyk B., Sławińska M., Mruk H., 2001, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw handlowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Porter M. E., 1979, *The Structure within Industries and Companies' Performances*, *The Review of Economics and Statistics*, vol. 61, issue 2.
- Porter M. E., 1992, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Porter M. E., 1996, *What Is Strategy?*, *Harvard Business Review*, November–December.
- Prahalad C. K., Hamel G., 1990, *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May–June.
- Reysowski M., 2008, *Consumer behavioural segmentation within the Polish food retail industry*, [w:] *Business and Management*, ed. A. Pabedinskaite, Vilnius Gediminas Technical University, Technika, Vilnius.
- Reysowski M., 2008, *Food Retailing Transformation in Poland in Years 1990–2006*, *International Journal of Emerging and Transition Economies*, vol. 1, issue 1.
- Shah A., 2007, *Strategic Groups in Retailing based on Porter's Generic Market based Strategies*, *The Marketing Management Journal*, vol. 17.
- Sławińska M., 2004, *Procesy internacjonalizacji w handlu detalicznym*, *Handel Wewnętrzny*, nr 4/5.
- Smith G., Venkatraman M., Wortzel L., 1995, *Strategic Marketing Fit in Manufacturer – Retailer Relationships. Price Leaders Versus Merchandise Differentiators*, *Journal of Retailing*, vol. 3.
- Strużycki M., 2004, *Zarządzanie ekologiczne w strategiach przedsiębiorstw handlowych*, *Handel Wewnętrzny*, nr 4/5.
- Tilles S., 1963, *How to Evaluate Corporate Strategy*, *Harvard Business Review*, July–August.
- Wieszalka O., 2003, *Infrastruktura sieci detalicznych dawnych liderów rynku detalicznego*, *Handel Wewnętrzny*, nr 6.
- Wortzel H., 1987, *Retailing Strategies for Today's Mature Marketplace*, *The Journal of Business Strategy*, Spring.