

Pieter A. Seukenkamp*

PRZEMIANY HANDLU DETALICZNEGO ŻYWNOŚCIĄ W HOLANDII
ORAZ ICH IMPLIKACJE¹

1. PODSTAWOWE KIERUNKI ZMIAN HANDLU DETALICZNEGO
W OKRESIE 1950-1980

Struktura handlu detalicznego Holandii jest bardzo złożona i zróżnicowana. Dlatego też ograniczę moje uwagi do handlu żywnością. W nim bowiem uwydatniają się najbardziej zmiany charakterystyczne dla całego handlu, zwłaszcza w zakresie innowacji produktowych.

Rozważania odnoszące się do handlu detalicznego obejmują w istocie problematykę dystrybucji rozważaną z punktu widzenia detalisty. To spożyczenie, a także procesy zachodzące w handlu detalicznym są niezwykle istotne dla producentów. Pogląd ten opieram na przekonaniu, iż dystrybucja w ramach marketingu-mix stanowi dla producentów i importerów podstawowy instrument strategii.

Na wstępie wyjaśnienie podstawowych pojęć. Dystrybucję definiuję jako stopień dostępności produktów. Celem bowiem dystrybucji jest stworzenie warunków nabycia potrzebnych produktów przez potencjalnych nabywców, którzy stanowią cel oddziaływania przedsiębiorstwa. Dystrybucję można uznać za podstawowy element mar-

* Prof. dr, The Netherlands School of Business, Breukelen (Holandia).

¹ Tytuł oryginału: Food Retailing in the Netherlands. Some Structure, Trends and Its Implications.

ketingu-mix. Wynika to m. in. z faktu, iż dostępność produktu stanowi dla producentów i importerów wąskie gardło warunkujące zastosowanie pozostałych środków oddziaływania na rynek docelowy.

Biorąc np. pod uwagę podstawowy cel marketingowy, taki jak osiągnięcie określonego udziału w rynku, producent lub importer musi w pierwszym rzędzie określić stopień dostępności produktu, a dopiero potem inne funkcje spełniane względem klienta, takie jak chociażby zapewnienie mu percepcji jakości, odpowiedniej ceny, informacji itp. Podstawą dla wszystkich tych działań jest owa dostępność produktu. Omawiana hierarchia wynika z faktu, iż wybór sposobu dystrybucji bardziej wiąże detalistów i konsumentów niż jakość, cena czy też informacja.

Dotychczasowe rozważania skłaniają do sformułowania następującego pytania: jeżeli rzeczywiście przedsiębiorstwa handlu detalicznego są tak istotnie ważne, to jak można je najlepiej scharakteryzować? W moim przekonaniu identyfikacja firmy handlu detalicznego może być dokonana najlepiej za pośrednictwem koncepcji sklepu oraz sposobu zarządzania tym sklepem.

Koncepcję sklepu należy rozumieć jako percepcję przez konsumenta określonego "typu sklepu". Typ sklepu może być scharakteryzowany w postaci zmiennych obiektywnych takich, jak ceny czy też zakres cen, szerokość i głębokość asortymentu towarowego, forma obsługi, powierzchnia czy też lokalizacja. Dla ilustracji można wskazać sklepy dyskontowe charakteryzujące się niskimi marżami, cenami o ok. 10% niższymi niż średnio w handlu detalicznym, stosowaniem samoobsługowej formy sprzedaży, szerokim, ale niezbyt głębokim asortymentem towarowym.

Sposób zarządzania sklepami oscyluje w Holandii między 2 przeciwstawnymi rozwiązaniami. Z jednej strony są to w pełni zintegrowane organizacje łańcuchowe sklepów, gdzie istnieją 3 możliwości rozwiązania problemu zarządzania: 1) integracja detalisty z hurtownikiem, który przejmuje funkcje zarządcze; 2) zintegrowanym kanałem zarządza bądź to hurtownik, bądź też detalista; 3) w wyniku integracji pionowej zarządzanie przejmowane jest przez producenta. W skład tak zintegrowanych kanałów wchodzi najczęściej organizacje wielosklepowe (multiples), do których zaliczyć także można spółdzielcze organizacje łańcuchowe. Na drugim biegunie znaj-

dują się sklepy niezintegrowane. Do tej kategorii można zaliczyć mniejszych niezależnych detalistów, którzy nie zdecydowali się na integrację z handlem hurtowym. Należy w tym miejscu podkreślić, iż w Holandii znaczna liczba sklepów zajmuje miejsce pośrednie między tymi ekstremalnymi rozwiązaniami. Tak np. istnieje wiele tzw. dobrowolnych organizacji łańcuchowych sklepów (voluntary chain). W ramach takiego łańcucha sklepów hurtownik zawiera w określonym regionie umowy z wieloma niezależnymi na ogół małymi detalistami. Umowy te zobowiązują hurtownika do określonych dostaw towarów na zasadach wyłączności, a detalistę do zapewnienia określonego wolumenu sprzedaży (order-concentration).

Należy postawić pytanie: które z tych 2 przeciwstawnych rozwiązań handlu detalicznego zwiększa udział w rynku? Przed udzieleniem odpowiedzi trzeba wskazać, iż w ostatnich latach handel detaliczny żywnością znalazł się w trudnej sytuacji. Konsumpcja artykułów żywnościowych i nieżywnościowych uległa bowiem obniżeniu. Wynikało to naturalnie z ogólnej recesji gospodarczej.

W okresie 1950-1985 można było odnotować 3 istotne przemiany handlu detalicznego, a mianowicie: zwiększenie skali działania, ograniczenie znaczenia ustalania ceny detalicznej przez producenta oraz podniesienie produktywności firm detalicznych. Omówię je kolejno.

a) Powiększenie skali działania

Powiększenie skali działania handlu detalicznego w Holandii charakteryzują 3 zjawiska: zmniejszanie się liczby sklepów od 1950 r., wzrost wielosklepowych organizacji łańcuchowych oraz istotne zmniejszenie liczby jednostek podejmujących decyzje.

Od 1978 do 1983 r. dane statystyczne agencji marketingowej Nielsen-Company wykazują systematyczny spadek liczby sklepów, i to podobny we wszystkich regionach kraju - zarówno na wsi, jak i w dużych miastach. Ponadto można zanotować, że od 1982 r. obrót roczny obniżył się o ok. 7%. Uwzględniając cały rynek można odnotować stopniowy wzrost organizacji wielosklepowych (multiples), a także spółdzielczych, przy równoczesnym zmniejszeniu udziału w rynku detalistów niezależnych. Sukces organizacji łańcuchowych i spółdzielczych stanie się jeszcze bardziej widoczny, jeśli po-

równamy Holandię, poczynawszy od 1976 r., z innymi krajami zorientowanymi rynkowo. Jedynie w Irlandii można było odnotować większy wzrost udziału w rynku sklepów łańcuchowych i spółdzielczych (25,8%) w porównaniu z Holandią (18,7%). W większości krajów europejskich, a zwłaszcza w Szwajcarii, Wielkiej Brytanii i Szwecji, występuje podobna tendencja do zmian struktury handlu detalicznego jak w Holandii.

Zwiększenie skali działania handlu detalicznego może być także zilustrowane przez zmniejszenie liczby jednostek podejmujących decyzje zakupu. Dla przykładu można dodać, że w segmencie sklepów niezależnych, ale częściowo zintegrowanych (dobrowolne organizacje łańcuchowe) liczba jednostek podejmujących samodzielnie decyzje zakupu obniżyła się z 34 w 1977 r. do zaledwie 14 w 1985 r. W segmencie organizacji łańcuchowych w pełni zintegrowanych liczba omawianych jednostek decyzyjnych nie uległa zmianie, a w odniesieniu do sklepów niezależnych i nie zintegrowanych obniżyła się o 50%. To zdecydowane rozszerzenie skali działania zapoczątkowało proces zacieśniania związków między detalistą i hurtownikiem w celu skutecznego przeciwstawiania się producentowi. Można stwierdzić, że handel zdobył nadrzędną pozycję względem producenta i to stanowi podstawowy rezultat przemian strukturalnych zarządzania nim.

W poprzednich okresach, a szczególnie w latach sześćdziesiątych zarządzanie marketingowe w holenderskim przemyśle spożywczym skoncentrowane było głównie wokół produktu. Podstawowym celem kierownictwa było rozwinięcie marketingowej strategii i planu marketingowego dla produktu, grupy produktów czy też znaku towarowego. Uzasadniało to przekonanie, iż tam, gdzie orientacja marketingowa jest skierowana na konsumenta, specyficzne narzędzia tej orientacji znajdują się ostatecznie w rękach osób rozwijających marketing produktu. Kierownictwo było więc nastawione na zarządzanie produktem (product managing). Rozszerzenie skali działania detalisty, a najczęściej detalisty w powiązaniu z hurtownikiem stało się dla producenta bardziej istotną i niezależną siłą reprezentowaną przez pośrednika sprzedaży. W związku z tym niektóre działania marketingowe zostały przesunięte z konsumenta na detalistę. W marketingowej organizacji firmy produkcyjnej pewna część kierownictwa stała się odpowiedzialna za oddziaływanie

na detalistów bądź na detalistów zintegrowanych z hurtownikiem. Takie postępowanie spowodowało, iż poza tradycyjną orientacją na zarządzanie produktem wykształciła się nowa orientacja, którą można nazwać "marketingiem skierowanym na handel" (trade marketing). Członkowie tego wyspecjalizowanego kierownictwa nazywani są często zarządzającymi rozliczeniem z handlem (account managers), którzy powinni rozwinąć swoją własną strategię rozliczeń z handlem (account strategy).

Obecnie utrwaliło się już nowe podejście marketingowe przemysłu spożywczego. Jego odrębność polega na wyodrębnieniu 2 zespołów celów i odpowiadających im 2 kierunków działań marketingowych, z których pierwszy skierowany jest na ostatecznych konsumentów, a drugi na handel.

Konkludując należy stwierdzić, iż powiększenie skali działania handlu wydatnie zwiększyło siłę rynkową handlu detalicznego.

b) Usunięcie zasady ustalania cen detalicznych przez producentów.

Od drugiej wojny światowej do lat sześćdziesiątych w Holandii obowiązywała ochrona prawna producenta i detalisty. System ten nosił miano "podtrzymywania ceny detalicznej" (retail price maintenance). Można go zdefiniować jako strategię ustalania ceny dla konsumenta przez końcowego sprzedawcę - w naszym przypadku detalistę. Na skutek wzrastającego w latach sześćdziesiątych dobrobytu sytuacja uległa zmianie. Konkurencja nasiliła się znacznie doprowadzając do eliminacji prawnej zasady "podtrzymywania cen detalicznych" we wszystkich działach przemysłu. Wprowadzono zakaz kolektywnego ustalania cen detalicznych dla poszczególnych działów produkcji, np. żywności czy też aparatów elektrycznych. Ponadto zabroniono także indywidualnego ustalania ceny detalicznej (individual retail price maintenance) dóbr trwałego użytku. Procedura ta polegała na tym, że producent ustalał cenę detaliczną danego dobra. Obecnie tolerowane jest jedynie ustalanie indywidualnych cen detalicznych na dobra nietrwałe. Trzeba jednak dodać, że w praktyce na skutek rozwoju konkurencji producenci zaniechali ustalania cen detalicznych także na dobra nietrwałe.

Opisane zmiany okazały się brzemienne w skutkach. W latach

sześćdziesiątych detaliści zapoczątkowali nadawanie produktom własnych znaków towarowych (znaki towarowe dystrybutorów) stanowiących broń ofensywną przeciw znakom towarowym producentów, które powiązane były z wysokimi cenami. Ceny produktów opatrzonych znakami towarowymi handlu przy utrzymaniu zadowalającego standardu jakościowego towaru kształtowały się na niższym poziomie niż ceny substytutów ze znakami towarowymi producentów. Zakres asortymentu produktów ze znakami towarowymi handlu pozwalał także na stosowanie niższych cen, naturalnie przy pewnym ograniczeniu wyboru towarów. Dalsza strategia handlu była związana także ze sprzedażą produktów powszechnych, dla których znak towarowy nie odgrywał większej roli, a także artykułów niemarkowych (bez znaku towarowego). Był to skuteczny atak na producentów pragnących ustalać wysoką cenę detaliczną swych produktów. Produkty oznaczane znakami towarowymi handlu były początkowo zamawiane głównie u małych producentów, którzy na ogół byli skłonni akceptować takie rozwiązanie. W następnym jednak okresie także więksi producenci zaakceptowali inicjatywę handlu. Było to w części następstwem nie wykorzystanych mocy produkcyjnych. Ich pełniejsze wykorzystanie, któremu sprzyjał rozwijający się rynek konsumpcyjny, pozwoliło na rezygnację z ustalania wysokich cen detalicznych na rzecz znaków towarowych handlu.

Sytuacja ta uległa stopniowej zmianie w latach siedemdziesiątych, począwszy bowiem od roku 1970 inne czynniki zmieniły marketing prywatnych znaków towarowych detalistów. W pierwszym rzędzie detaliści byli świadomi tego, że przeciwstawienie się konkurentom wymaga podkreślenia własnej odrębnej raczej ekskluzywności. Poza tym przekonali się, że własne znaki towarowe są znakomitym czynnikiem różnicującym stosowaną politykę cen i marż. Wielcy detaliści stwierdzili także, że prywatne znaki towarowe mogą być stosowane jako instrument kontroli cech sprzedawanych produktów. Jest to szczególnie ważne wtedy, gdy detalista pragnie oferować stałą jakość produktów, wiążąc ją ściśle z koncepcją samego sklepu. Nie potrzeba podkreślać, iż odgrywa to szczególnie istotną rolę w marketingu produktów wyróżniających się, o wyraźnie własnym, odrębnym obliczu, takich jak tekstylia, piwo czy też kawa. Własny znak towarowy ma jednak dla detalisty nie tylko znaczenie dla zbudowania adekwatnego związku między produktem i ceną. Deta-

liści i hurtownicy powiązani w tzw. dobrowolnych organizacjach łańcuchowych czy też grupach zakupu (częściowo zintegrowani detaliści niezależni) zaczęli stosować własne znaki towarowe jako narzędzia utrzymania dyscypliny w swej organizacji. Dobrowolne organizacje łańcuchowe i grupy zakupu charakteryzują się znacznym stopniem niezależności detalistów i hurtowników wchodzących w skład tych organizacji. Cierpi na tym zgodność i konsekwencja w prowadzeniu ich działalności oraz stosowanie zunifikowanej polityki marketingowej i dyscyplina realizacji podjętych decyzji. Dla takich zespołów jednostek handlu własne znaki towarowe są idealnym narzędziem odbudowy konsekwentnych zasad zarządzania w odniesieniu do znacznej części sprzedawanego asortymentu towarowego. Znak towarowy staje się zatem skutecznym instrumentem kontroli ich organizacji i zarządzania.

W latach osiemdziesiątych charakterystyczne są strategie wyraźnie określające koncepcje sklepu i bardziej niż dotychczas uwzględniające złożony charakter zachowania się konsumenta. Obecnie większość detalistów stosuje własne znaki towarowe dla ustalenia pozycji i koncepcji sklepu w rozumieniu marż i jakości świadczonych usług, równocześnie dostosowanych do obsługiwanych konsumentów. Ogólnie mówiąc, można wyodrębnić dwie przeciwstawne koncepcje sklepu, a mianowicie punkty sprzedaży o niskich marżach oraz handel detaliczny charakteryzujący się wysokim standardem jakości. Tym dwom koncepcjom można przeciwstawić zachowania się konsumentów charakteryzujących się małym i dużym zainteresowaniem nabywanymi produktami. Jak widać, własne znaki towarowe mogą być pomocne przy określeniu różnych sytuacji handlu detalicznego.

Pierwszy typ zachowania odnosi się na ogół do artykułów powszechnego użytku, sprzedawanych najczęściej w sklepach lub oddziałach sklepów o niskich marżach; konsument nie okazuje szczególnego zainteresowania tymi produktami. Kupuje je niejako odruchowo. Takie produkty, jak cukier, przetwory roślin strączkowych, pożywienie dla psów itp. łączą się z pojęciem sklepu dyskontowego, który jest szczególnie użyteczny w ich sprzedaży.

Dla produktów cieszących się dużym zainteresowaniem konsumentów, a równocześnie chętnie nabywanych w sklepach dyskontowych stosowane są pomysłowe, fantazyjne znaki towarowe. Dla przykładu można wymienić tu tanie kosmetyki czy też likiery. Innymi słowy:

w odniesieniu do produktów o wysokim zewnętrznym wyrazie swej wartości, ale - jak już podkreślano - kojarzących się ze sklepem dyskontowym, konsument wchodząc do sklepu nastawia się na okazyny zakup (bargain attitude).

Jednostki handlu detalicznego reprezentujące wysoki standard jakościowy wiążą się również z wyraźnym różnicowaniem zainteresowań konsumentów, choć ogólnie można stwierdzić, że przeciętny klient sklepu o wysokim standardzie jakościowym jest bardziej zainteresowany zależnością między wartością użytkową i wymienną nabywanego dobra niż przeciętny nabywca w sklepie dyskontowym. Dla nabywania w tych sklepach artykułów, których konsumenci nie darzą szczególnym zainteresowaniem, gdyż nie mają one na ogół charakteru dóbr wybieralnych, stosuje się firmowe znaki towarowe detalisty w celu zaznaczenia preferencji cenowych tych artykułów w stosunku do towarów ze znakami towarowymi producenta o wysokim prestiżu.

W ostatnich latach można zaobserwować w sklepach o wysokim standardzie jakościowym szczególne różnicowanie oferowanego asortymentu towarowego. Polega ono na tym, że produkty wybieralne w ramach ich asortymentu są wyodrębniane przez fantazyjne, a równocześnie pomysłowe znaki towarowe w celu zaznaczenia, że właśnie te artykuły mają wprawdzie relatywnie wysoką cenę, ale wynika ona z ich wyróżniającej się jakości. Tak więc te fantazyjne znaki towarowe mogą być odczytywane jako wyjątkowo ekskluzywne, najwyższego poziomu znaki jakości A i B detalistów, którzy ponadto zaliczani są do handlu detalicznego o wysokim standardzie jakościowym.

W ciągu ostatnich 5 lat, jak wskazują doświadczenia, w Holandii nastąpił istotny wzrost prywatnego znakowania towarów przez handel detaliczny. Dla uzmysłowienia tego mogą wskazać, że według obliczeń agencji Nielsen-Company w roku 1982/1983 w Holandii ok. 17% wszystkich artykułów żywnościowych było sprzedawanych ze znakami towarowymi detalistów. Był to - po Niemczech, Włoszech i Wielkiej Brytanii - największy wzrost od roku 1978/1979.

Konkludując można stwierdzić, że prywatny znak towarowy stanowił istotny czynnik emancypacji oraz wzrostu znaczenia detalisty.

c) Podniesienie produktywności przedsiębiorstw detalicznych

Począwszy od roku 1950 ekonomika holenderska weszła w okres tzw. eksplozji płac. Wzrost płac oddziaływał głównie na podniesienie intensywności pracy w handlu detalicznym. Nastąpiła pilna potrzeba podniesienia produktywności pracy, zwiększenia powierzchni zajmowanej przez sklepy, a także kapitału pieniężnego. Studiując ogólne zestawienie przeciętnych zysków holenderskich przedsiębiorstw handlu detalicznego można zaobserwować, iż marża brutto, będąca różnicą między ogólną wartością sprzedaży a jej kosztami, różni się w zależności od przedmiotu działalności tych przedsiębiorstw. Ogólnie można powiedzieć, że w handlu detalicznym żywnością marża brutto osiągnęła wielkość 25%. Naturalnie w niektórych branżach, jak np. w tekstylnym handlu detalicznym, marża ta osiągnęła aż 35-50%. Biorąc natomiast pod uwagę strukturę kosztów, zróżnicowanie było niewielkie. W szczególności w całym prawie handlu detalicznym płace stanowiły 60-70% tych kosztów. W praktyce okazuje się, że marża netto w handlu detalicznym żywnością osiągała na ogół poziom od 0,5 do 1%.

Nie trzeba chyba podkreślać, że w opisanej sytuacji wzrost płac musi się wiązać z podniesieniem produktywności. Oznacza to niezbędnosć uzyskiwania wysokiej efektywności z jednostki powierzchni sklepu wraz z zapleczem, ograniczenia zapasów towarowych oraz zwiększenia liczby godzin pracy sklepów.

Okazuje się, że marża brutto jest dla detalistów zbyt ogólną wielkością, aby mogła stanowić podstawę podejmowania decyzji odnoszących się do asortymentu towarowego. Dlatego też uzasadniony jest pogląd - podkreślany w literaturze i znajdujący wyraz w działaniu praktycznym - o celowości odnoszenia kosztów obrotu detalicznego do poszczególnych grup towarowych, a nawet indywidualnych produktów. Udział w marży stanowi rezultat redukcji tych wydatków bezpośrednich z marży brutto, które nazywane są bezpośrednim zyskiem produktu lub inaczej: bezpośrednią marżą (direct product profit).

Sądzę, że tylko ci detaliści, którzy dysponują informacjami uzyskiwanymi za pomocą komputerów, mogą osiągać adekwatne rozliczenie kosztów. Są to na ogół wielosklepowe organizacje łańcuchowe i domy towarowe.

Omawiane obliczenia znajdują najczęściej wyraz w następujących relacjach: 1) bezpośredniej marży do jednostki powierzchni; 2) bezpośredniej marży do zapasów towarowych (wartości zapasów rzeczywistych danej grupy towarowej lub indywidualnego produktu do wartości sprzedaży tych produktów); 3) bezpośredniej marży do zatrudnienia przypadającego na sprzedaż wszystkich produktów.

Podstawę podejmowania decyzji zarządczych stanowią te wskaźniki lub ten wskaźnik, który w danych warunkach stanowi "wąskie gardło". I tak np. powierzchnia jest na ogół "wąskim gardłem" w supermarketach. Stąd też w sklepach tego rodzaju najczęściej wykorzystuje się relacje bezpośredniej marży do wskaźnika powierzchni. Tam natomiast, gdzie "wąskim gardłem" są zapasy towarowe (np. w handlu tekstylnym), uwzględnia się stosunek marży bezpośredniej do zapasów w obrocie. Wreszcie w tych domach towarowych, gdzie "wąskim gardłem" jest siła robocza (np. magazyny szkła i porcelany oraz świadczenie usług), uwzględnia się relacje marży bezpośredniej do zatrudnienia.

Z dotychczasowych rozważań można wyprowadzić wniosek, iż począwszy od roku 1950 rozwój handlu detalicznego wyrażał się nie tylko wzrostem sprzedaży, ale także podnoszeniem jego siły przetargowej względem przemysłu. Z jednej strony rozwój ten wynikał z nacisku otoczenia, w tym głównie z ograniczeń ustalania cen detalicznych przez przemysł, z drugiej natomiast był następstwem działania czynników wewnątrz samego handlu detalicznego. W konsekwencji umocniła się bardzo pozycja handlu detalicznego w kanałach dystrybucji.

2. ROZWÓJ HANDLU DETALICZNEGO W LATACH OSIEMDZIESIĄTYCH

Dla zrozumienia rozwoju w tym okresie należy znowu wyróżnić wpływ czynników zewnętrznych, leżących poza handlem detalicznym, oraz wewnętrznych, tkwiących w tym handlu.

Rozważania moje zacznę od tych pierwszych, do których zaliczam ogólną sytuację gospodarczą i wynikające z niej zmiany w zachowaniu się konsumentów.

Lata osiemdziesiąte początkowo charakteryzowały się pewną stagnacją, a następnie wyraźną recesją. Stagnacja spowodowała

wzrost cen przy równoczesnym zmniejszeniu obrotów. W zasadzie jednak ów przyrost cen w pewnym zakresie rekompensował ograniczenie wolumenu sprzedaży. Recesja natomiast przyczyniła się wydatnie do obniżenia zysków detalistów, aktywizując równocześnie ich walkę konkurencyjną.

Rola badań została przesunięta ze studiów nad rynkiem w kierunku badań marketingowych, które dostarczały przesłanek dla strategii i taktyki detalistów zapewniającym im wzmocnienie pozycji konkurencyjnej. Działania ekstensywne poprzez wzrost zatrudnienia czy też obniżanie cen nie były już skuteczne. Planowanie przedsiębiorstw handlu detalicznego uległo zmianie. O ile do roku 1980 opierało się ono na analizie finansowej i przewidywaniach rynkowych, to po roku 1980 większość detalistów zaczęła w swym planowaniu uwzględniać więcej czynników zewnętrznych. Ta orientacja na otoczenie stała się podstawą planowania strategicznego, które może być traktowane jako znany sposób myślenia w procesie zarządzania i planowania. Stanowiło to pierwszy krok do podjęcia przez kierownictwa przedsiębiorstw próby odpowiedzi na następujące pytania: co właściwie robi nasza firma?, gdzie się znajduje?, jakie funkcje spełnia w zapewnieniu społeczeństwu określonego standardu życiowego?

Trzeba się zgodzić z opinią, iż przedsiębiorstwo handlu detalicznego nie jest tylko organizacją, która dostarcza produkty na różne rynki, ale także wypełnia swoje funkcje w społeczeństwie, m. in. poprzez zastosowanie określonych technologii. Powoduje to, że w definicji własnej działalności niezbędne staje się wiązanie sprzedawanych produktów z grupami konsumentów, którzy są ich odbiorcami, w kontekście stosowanej w tym celu technologii obrotu.

Zdefiniowanie w ten sposób koncepcji biznesu jest w istocie ważnym elementem "zewnętrznie zorientowanego planowania". Dla kierownictwa przedsiębiorstwa bowiem niezbędne jest określenie funkcji, które mają być wypełniane, oraz tych, które nie mają związku z konkurencyjnym otoczeniem. Jest to sposób myślenia dający lepszy wgląd w granice i w istotę działalności, którą firma winna się zajmować. Umożliwia to kierownictwu podejmowanie trafnych decyzji oraz posługiwanie się właściwymi sposobami postępowania i technikami. Można to zilustrować przykładem. Zarząd hipermarketu orientuje się, jakie funkcje winien wypełniać względem konsumentów;

wie, jakie grupy klientów ma obsługiwać i jakie stosować w tym celu techniki. Efektem tej orientacji jest to, że owo kierownictwo będzie także wiedziało, jaki system informacji należy zastosować, jakie dane i jak przetworzone są niezbędne, do jakich grup konsumentów skierować promocje oraz jakie sposoby sprzedaży są najkorzystniejsze. W rezultacie zarysuje się wyraźny profil sklepu jako niezbędna przesłanka dla prowadzenia jasnej działalności operatywnej.

W latach osiemdziesiątych nastąpiły ważne zmiany socjodemograficzne, co wpłynęło w istotny sposób na rynek konsumpcyjny. Wyraziły się one znacznym przyrostem liczby ludzi starszych w wieku powyżej 65 lat oraz spadkiem przeciętnej wielkości gospodarstwa domowego.

Przewidywania odnoszące się do bezrobocia w Holandii aż do roku 1990 są pesymistyczne (800 tys. osób). Biorąc pod uwagę podobną liczbę ludzi niezdolnych do pracy, otrzymamy obraz trudności, przed którymi stoi gospodarka holenderska. Jednym ze sposobów zmniejszenia bezrobocia będzie naturalnie dalsze skracanie czasu pracy, a także zatrudnianie w niepełnym wymiarze godzin. To ostatnie rozwiązanie jest konieczne także z uwagi na znaczną emancypację kobiet oraz ich chęć podejmowania pracy. Można oczekiwać wzrostu udziału kobiet w aktywnej ekonomicznie ludności.

Te zmiany socjodemograficzne pociągną za sobą co najmniej cztery istotne konsekwencje dla zarządzania handlem detalicznym:

- 1) nastąpi spadek jednostkowych zakupów ludności w wyniku obniżenia się poziomu konsumpcji;

- 2) wzmożni się tendencja do uzyskiwania w gospodarstwie domowym dochodów z dwóch źródeł na skutek zwiększonej aktywności zawodowej kobiet;

- 3) ujawni się jeszcze bardziej dążenie do ograniczenia pomocy socjalnej (szczególnie zasiłków) dla bezrobotnych oraz osób niepełnych; pomoc ta, będąca rezultatem aktualnego ustawodawstwa, staje się zbyt kosztowna dla społeczeństwa;

- 4) można przypuszczać, że konsumenci będą się skłaniaли do rozwoju własnej strategii konsumpcji dostosowanej do budżetu gospodarstwa domowego zapewniającej ekonomiczne (oszczędne) prowadzenie go; biorąc pod uwagę różne style życia i klasy społeczne można przypuszczać, że konsumenci będą bardziej niż dotychczas zorien-

towani na ceny i wrażliwi na ich zmiany: pewne grupy ludności będą odkładały w czasie zaspokojenie swoich wymagań odnoszących się do dóbr trwałego użytku, znaczna część ludzi będzie zwracała większą niż dotychczas uwagę na jakość produktów (szczególnie trwałość), wreszcie zwiększy się liczba konsumentów wykonujących pewne prace w swym gospodarstwie domowym w celu ograniczenia zakupów.

Jak wykazują badania przeprowadzone w Holandii, "czas" i "pieniądz" mogą stanowić bardzo istotne zmienne segmentacji rynku. Biorąc pod uwagę owe zmienne sędzę, iż można wyodrębnić 4 ważne kategorie konsumentów, które charakteryzują się odrębnym, a równocześnie zunifikowanym w ramach segmentu zachowaniem odnoszącym się do zakupów produktów.

Cechą wyróżniającą pierwszego segmentu jest posiadanie pieniędzy przy równoczesnym braku czasu. Konsumentci należący do tego segmentu znajdują się zwykle w przedziale wieku od 35 do 49 lat. Ponadto większość należących do niego gospodarstw domowych uzyskuje podwójny dochód (dwie osoby pracują). Segment ten skoncentrowany jest głównie w zachodniej części kraju i składa się z ok. 1,3 mln gospodarstw domowych. Jeśli chodzi o ich zachowanie w zakresie zakupu artykułów żywnościowych należy podkreślić, iż zdecydowanie preferują sklepy wysokiej jakości należące do najdroższych organizacji wielosklepowych lub dobrowolnych łańcuchów sklepów. Segment ten można uznać za zorientowany na jakość i cenę, naturalnie z przewagą znaczenia tej pierwszej.

Drugi segment składa się z ludzi, którzy mają zarówno czas, jak i pieniądze. Są to na ogół osoby w wieku powyżej 50 lat. Mieszkają w miastach, głównie na północy kraju, a ogólna liczba gospodarstw domowych tego rodzaju obliczana jest na ok. 500 tys. Konsumentci ci są zainteresowani głównie wysoką jakością produktów, a żywność nabywają w sklepach o bardzo wysokim standardzie jakościowym.

Trzeci segment ludności nie posiada ani pieniędzy, ani czasu. Są to zwykle osoby w wieku ok. 35 lat, mieszkające na ogół na wsi i w małych miastach. Liczbę takich gospodarstw domowych szacuje się na ok. 2,5 mln. Ludzie ci kupują żywność w tanich sklepach, pobierających niską marżę. Zorientowani są głównie na ceny. W znacznej części odkładają w czasie zakupy dóbr trwałego użytku.

Ostatni, czwarty segment składa się z konsumentów nie posiadających wprowadzić pieniędzy, ale mających dużo wolnego czasu. Są to zarówno ludzie młodzi, jak i starzy, głównie bezrobotni i osoby niezdadne do pracy. 1,6 mln gospodarstw domowych tworzących ten segment znajduje się na ogół w dużych miastach. Zakupują żywność głównie w sklepach o niskich marżach, a także w należących do dobrowolnych organizacji łańcuchowych. Konsumentów owi wykazują dużą skłonność do odkładania zakupów dóbr trwałego użytku i wiele prac zaspokajających potrzeby konsumpcyjne wykonują we własnym zakresie. Nie mają oni na ogół dobrej orientacji, jeśli chodzi o zakupy.

Wspomniałem już o znaczeniu, które miało określenie koncepcji sklepu w kontekście sposobu zarządzania. Zagadnienie to jednak wymaga rozwinięcia.

W pierwszym rzędzie należy podkreślić, iż w zarządzaniu organizacjami handlu ujawnia się wyraźnie tendencja do wertykalnej integracji. Nie tylko organizacje wielosklepowe mają ten charakter, ale także częściowo zintegrowane łańcuchy hurtownik-detalista. Innymi słowy: następuje wyraźny wzrost znaczenia "marketingowych systemów wertykalnych". I tak np. zintegrowane organizacje łańcuchowe w coraz większym zakresie ograniczają niezależność detalistów poprzez stosowanie franchisingu. Z kolei częściowo zintegrowane kanały łączą się na poziomie hurtu i ustalają sposoby działania dla powiązanych z sobą grup detalistów.

Istotną cechą zmian zachodzących w działalności handlu jest próba zdobywania przez handel detaliczny silnej pozycji względem konsumentów za pomocą wyraźnego określenia standardu jakościowego powiązanego z określoną polityką cen. Oczywiście detaliści wykorzystują nie tylko zmienne w postaci standardu jakościowego oraz cen, ale także inne czynniki istotne dla ukształtowania pozycji sklepu. Tak np. detaliści sprzedający artykuły tekstylne uwzględniają fason (określony styl) swego asortymentu. W ten sposób dany detalista może określić pozycję swojego sklepu pomiędzy dwoma cechami ekstremalnymi, np. między ubiorem konserwatywnym a najmodniejszym.

Opisywany kierunek rozwoju, wyrażający się z jednej strony wertykalnymi systemami marketingowymi, a z drugiej jasnym zdefiniowaniem pozycji sklepu, jest w znacznym stopniu wynikiem stosowanej techniki "scanning".

Scanning można zdefiniować jako system informatyczny, w którym stosowane jest optyczne odczytywanie kodu produktów przez światłoczułe elementy umieszczone w specjalnym ołówku albo w okienku znajdującym się w sklepie w miejscu rozliczania się z klientem. Naturalnie znaczenie tej techniki wynika nie tylko z tego, że ułatwia ona istotną czynność rozliczania z klientem. Rola scanningu wynika głównie z faktu, iż przez wprowadzenie cech sprzedawanego artykułu do pamięci komputera otrzymuje się istotne przesłanki decyzyjne dla sterowania dostawami i zapasami. Oczywiście rozwiązanie to zapewnia powiązania systemu komputerowego sklepów z centralnym komputerem.

Dzięki systemowi scanning takie informacje jak wolumen sprzedaży dla każdego indywidualnego artykułu z uwzględnieniem dnia (a nawet jego pory), dane o sprzedaży nowych artykułów i zmianach cen mogą być na bieżąco uzyskiwane przez organ zarządzający. System ten stosowany w sklepie nie tylko umożliwia przekazywanie tych informacji organizacji handlowej, ale też dane odnoszące się do rodzaju sprzedanego artykułu oraz jego ceny uzyskuje natychmiast konsument w pokwitowaniu zakupu. Oczywistym warunkiem stosowania scanningu jest odpowiednie kodowanie produktów. Należy tu podkreślić, że sytuacja Holandii jest w tym zakresie korzystna. W krajach bowiem o najbardziej zaawansowanym systemie scanning, takich jak Australia, Kanada, RFN, Stany Zjednoczone i Szwecja, opisywanym kodem objętych jest ok. 90% produktów żywnościowych, gdy tymczasem w Holandii niewiele mniej, bo 85%. Aktualnie w Holandii system ten wykorzystywany jest przez 157 większych detalistów handlujących żywnością.

Wracając jeszcze do znaczenia techniki scanning można podkreślić, że zapewnia ona znacznie lepszą niż dotychczas kontrolę skuteczności promocji rozwoju nowego produktu oraz struktury oferowanych przez sklep znaków towarowych. Trzeba także wspomnieć, że ten system informatyczny zapewnia znacznie lepszą niż dotąd kontrolę marż bezpośrednich oraz możliwość bieżącego wglądu w strukturę asortymentu sprzedawanych produktów.

Warto wskazać, że przy bezsprzecznych zaletach techniki scanning detaliści podkreślają również ujemne strony tego rozwiązania. W szczególności wyrażają opinię, iż technika ta wymaga znacznych inwestycji i w następstwie podnosi koszty wynikające z amortyza-

cji. Opłacalność jej występuje jedynie w odniesieniu do sklepów o dużych powierzchniach.

Mimo tych niedogodności system scanning umożliwia znacznie lepsze niż dotychczas dostosowanie asortymentów produktów do lokalnych potrzeb konsumentów. Pozwala on bowiem określić, które artykuły cieszą się wśród ludności największą popularnością, jakie ceny są oni skłonni zaakceptować, która promocja jest skuteczna, jaka lokalizacja sklepu najbardziej ogranicza nieużyteczność zakupu przez konsumentów. Dzięki temu można dostosować w pełni profil sklepu do potrzeb ludności w danym miejscu i czasie.

tłum. Jerzy Dietl

Pieter A. Beukenkamp

FOOD RETAILING IN THE NETHERLANDS.

SOME STRUCTURE, TRENDS AND ITS IMPLICATIONS

The article discusses changes in organization and activity of retail trade in the Netherlands over the years 1950-1980.

The main attention has been focussed on changes in food retailing and on wider socio-economic implications resulting from this changes. The final part of the article contains some conclusions and hypotheses concerning the analyzed problems.