Bartłomiej PIERAŃSKI

OBSZARY BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEZ GLOBALNE SIECI HANDLOWE

Transformacja polskiej gospodarki, zapoczątkowana pod koniec lat osiemdziesiątych, objęła swym zasięgiem wszystkie obszary działalności gospodarczej. Przeobrażeniom poddane zostało również funkcjonowanie handlu detalicznego. Przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych charakteryzował bardzo szybki proces prywatyzacji majątku państwowego i spółdzielczego w handlu (w ramach tzw. małej prywatyzacji) oraz gwałtowny wzrost liczby sklepów. Otwarcie polskiego rynku spowodowało, że już w połowie lat dziewięćdziesiątych rozpoczęła się ekspansja zagranicznych sieci handlowych do naszego kraju, zapoczątkowująca restrukturyzację polskiego handlu w kierunku zachodnioeuropejskich standardów[1].

W wyniku inwestycji zagranicznych w naszym kraju rozwijają się różne typy sieci, wyodrębnione na podstawie rodzaju oferowanego asortymentu, polityki cenowej itp.

Najliczniejszą grupę stanowią sklepy wielkopowierzchniowe o szerokim asortymencie, tj. hiper- i supermarkety, a także sklepy dyskontowe. Wśród tej grupy znajdują się sieci, które prowadzą wielokierunkową działalność poprzez zarządzanie łańcuchem hipermarketów jednocześnie z sieciami supermarketów i/lub sklepów dyskontowych[2] (w Polsce należy do nich m.in. portugalski koncern Jeromino Martins, posiadający sieć hipermarketów Jumbo oraz sklepów dyskontowych Biedronka) oraz takie, które zarządzają wyłącznie łańcuchem hipermarketów (Auchan, Hit), supermarketów (Billa) czy też sklepów dyskontowych (Netto, Plus Discount, Rema 1000).

Drugą grupę tworzą sieci sklepów specjalistycznych, podzielone na sklepy oferujące tylko asortyment towarów żywnościowych (sieć sklepów sprzedających

---

[1] T. Bednarz, A. Wiśniewska, *Ekspansja wielkich sieci handlowych w Łodzi*, „Handel Wewnętrzny" 1998, nr 4-5.

[2] E. Maleszyk, *Pozycja rynkowa sieci zagranicznych w handlu artykułami żywnościowymi*, „Handel Wewnętrzny" 1999, nr 2, s. 24-26.

herbatę Demmer's Teahouse, alkohole Allied Domecq Spirits and Wine, ciastkarnie Fleury Michon) oraz sklepy z artykułami nieżywnościowymi, oferujące artykuły do wyposażenia wnętrz i ogrodu (TTW „Dom i Ogród"), odzież (Marks & Spencer Plc., Benetton), artykuły biurowe (Office Depot), sprzęt fotograficzny (Kodak Ltd). Ostatnia grupa to sklepy typu *convinience* (wygodnego zakupu), zlokalizowane najczęściej na stacjach benzynowych[3].

Specyficzną grupę, powstałą z połączenia pierwszej i drugiej, stanowią sieci handlowe, które zarządzają zarówno sklepami wielkopowierzchniowymi o szerokim asortymencie, jak i sklepami specjalistycznymi. W Polsce do grupy tej należy niemiecki koncern Metro, w skład którego wchodzi sieć hipermarketów Real, sklepy z artykułami budowlanymi Praktiker, sklepy elektroniczne Media Markt, domy mody Adler.

Wprowadzane przez te sieci zachodnioeuropejskie standardy obecne są m.in. w ich podejściu do prowadzenia walki konkurencyjnej, które różni się w sposób zasadniczy od charakteryzującego polski rozdrobniony handel. Przewaga sieci na tym polu przejawia się w wielu dziedzinach. Przede wszystkim są to organizacje bardzo profesjonalnie zarządzane, opierające swoje działania na wszechstronnych badaniach rynku oraz własnych zasobów. Dzięki temu sieci mają zidentyfikowany segment nabywców, który chcą obsługiwać i jednocześnie określony krąg podmiotów, z którymi będą konkurować. Znając potrzeby swoich nabywców, sieci wykorzystują odpowiednio dobrany zestaw instrumentów (retail-mix)[4], aby zyskać ich przychylność i lojalność. Przedsiębiorstwa te podnoszą również swoją konkurencyjność, w umiejętny sposób wykorzystując zasięg swego działania. Dzięki niemu osiągane są efekty skali, widoczne m.in. w sferze kosztów zaopatrzenia. Wielkość zamówień pozwala na redukcję cen zakupu, ponadto tworzenie centrów dystrybucyjnych umożliwia efektywne wykorzystanie powierzchni magazynowej. Z kolei duża siła oddziaływania na nabywców pozwala sieciom na przejmowanie pozycji dominującej w kanałach dystrybucyjnych i w pewien sposób na podporządkowanie przedsiębiorstw produkcyjnych[5].

Profesjonalne podejście do prowadzenia walki konkurencyjnej, przy jednoczesnych korzyściach osiąganych ze względu na skalę działania, powodują, że globalne sieci handlowe nie prowadzą bezpośredniej walki rynkowej z polskim rozdrobnionym handlem.

Zgoła odmienne podejście do tego problemu mają polscy handlowcy. Wskazują oni nawet nie tyle na konkurencyjny charakter działalności sieci handlowych wobec nich, ile na destrukcyjny, twierdząc, że jedyną konsekwencją dzia-

---

[3] E. Maleszyk, *Formy handlu detalicznego kreowane przez spółki z kapitałem zagranicznym*, „Handel Wewnętrzny" 1999, nr 1, s.14-22.

[4] H. Szulce, *Strategie i struktury w handlu*, PWE, Warszawa 1998, s. 231.

[5] A.J. Newman, P. Cullen, *Retailing: Environment and Operations*, Thomson Learning, 2002, s. 55-58.

łania sieci jest likwidacja małych, niezależnych jednostek handlowych. Pogląd taki nie jest do końca uzasadniony, gdyż analiza danych statystycznych pozwala na wyciągnięcie odmiennych wniosków. W 1995 r., a więc w okresie, w którym rozpoczęła się ekspansja zagranicznych sieci handlowych na rynek polski, liczba jednostek handlowych, posiadających jeden bądź dwa sklepy, wynosiła 377 547[6]. Następnie, w czasie gdy inwestorzy zagraniczni intensywnie rozbudowywali swoją sieć, liczba małych jednostek handlowych rosła, by w 1999 r. osiągnąć liczbę 404 360[7]. Dopiero w 2000 r. ich liczba nieznacznie spadła (do 386 700[8]), jednak nieuprawnione jest stwierdzenie, że było to spowodowane tylko działalnością sieci.

Postrzeganiu obecności zagranicznych sieci handlowych głównie w kategoriach zagrożeń towarzyszą postulaty zwiększonej aktywności regulacyjnej państwa, mającej na celu protekcjonizm polskiego kupiectwa. Najczęściej eksponuje się tutaj potrzebę regulowania tempa ekspansji zagranicznych firm handlowych, wspierania krajowych przedsiębiorstw oraz wykorzystywania regulacji nastawionych na zwalczanie praktyk monopolistycznych i nieuczciwej konkurencji[9]. Jednak doświadczenia państw zachodnich jednoznacznie pokazują, że działania takie charakteryzują się niewielką skutecznością. Za przykład może posłużyć Francja, w której w 1973 r. wprowadzono przepisy, mające zapewnić zrównoważony rozwój różnych form handlu i chronić małe firmy handlowe przed zagrożeniami ze strony sieci. Wbrew tym zapisom Francja stała się krajem o najbardziej zaawansowanym procesie koncentracji w obszarze handlu, a francuskie sieci handlowe pierwsze na świecie zaczęły inwestować poza granicami macierzystego kraju[10].

W Polsce również podejmowane są próby ograniczenia działań sieci handlowych, ale podobnie jak na Zachodzie wydają się one mało skuteczne. Przykładem może być znowelizowana ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji[11]. Jej celem ma być zwalczanie agresywnej polityki cenowej, stosowanej przez sieci handlowe. Przyjęte rozwiązania mają przeciwdziałać ustalaniu przez hipermarkety niskich cen, dyskryminujących rodzimy, drobny handel. Ustawa zabrania sprzedawania towarów bez marży lub z marżą niepokrywającą kosztów handlowych. Zakaz ten dotyczy tylko tych sklepów, których powierzchnia jest większa niż 400 m^2. Niska skuteczność tej ustawy wynika z faktu, że prawie niemożliwe jest określenie i udowodnienie, że dany towar sprzedawany jest po zaniżonej marży. Ponadto podnoszona jest niezgodność tych przepisów z konstytucją, gdyż po-

---

[6] *Rocznik statystyczny*, GUS, Warszawa 2001, s. 422.

[7] Ibidem, s. 422.

[8] Ibidem.

[9] F. Misiąg, *Kontrowersje wokół zagranicznych przedsiębiorstw handlowych*, „Handel Wewnętrzny" 2001, nr 3, s. 8.

[10] Ibidem, s. 9.

[11] Nowelizacja ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji z dnia 16 kwietnia 1993 r.

zwalają one na odmienne traktowanie dużych i małych firm. Wydaje się zatem, że ustawa ta ma raczej wymiar propagandowy niż merytoryczny.

Autor przyjmuje punkt widzenia sieci handlowych, dlatego skupi się tylko na walce konkurencyjnej przez nie toczonej i tylko w obrębie sieci handlowych.

Identyfikacja obszarów budowania przewagi konkurencyjnej wymaga najpierw określenia istoty samej przewagi konkurencyjnej. Jest ona jednym z podstawowych – obok pozycji konkurencyjnej, potencjału konkurencyjności oraz instrumentów konkurowania – pojęć występujących w teoriach konkurencji[12]. Jej znaczenie jest również podyktowane tym, że funkcjonowanie i sukces przedsiębiorstw na rynku uwarunkowany jest dysponowaniem przez nie odpowiednią przewagą nad rywalami[13].

Przewaga konkurencyjna definiowana jest na wiele sposobów. Jedna z ogólniejszych definicji utożsamia ją z konkurencyjnością przedsiębiorstwa[14], stwierdzając, że osiągnięcie pewnego stopnia konkurencyjności jest warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa na rynku. Sama natomiast konkurencyjność określana jest jako umiejętność konkurowania, co oznacza możliwość działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu[15]. Wydaje się, że takie rozumienie przewagi nie oddaje w pełni jej istoty, wskazuje bowiem tylko na warunki, które muszą być osiągnięte przez przedsiębiorstwo (umiejętność konkurowania), aby ową przewagę zdobyć.

Inna definicja określa przewagę jako zbiór atutów cenionych przez rynek[16]. Atuty te wykorzystywane są po to, aby rozwijać przedsiębiorstwo w długim okresie. Należy zwrócić uwagę na małą precyzyjność tej definicji, wynikającą z braku zidentyfikowania atutów przedsiębiorstwa. Wydaje się jednak, że można je utożsamiać z zasobami przedsiębiorstwa, a mówiąc dokładniej – z taką ich alokacją, która pozwoli na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. W takim rozumieniu definicja ta wskazuje raczej na źródła przewagi (atuty) oraz cel, któremu ma ona służyć (rozwój przedsiębiorstwa).

Przytoczone definicje, mimo że nie definiują istoty przewagi konkurencyjnej, wskazują na „rynkowy" jej charakter. Budowanie przewagi konkurencyjnej tylko wtedy ma sens, gdy będzie ona zauważona i doceniona przez nabywców, którym określona sieć handlowa oferuje produkty. Można zatem stwierdzić, że przewagę konkurencyjną weryfikuje rynek, ponieważ jej immanentną cechą jest to, że jest ona wypracowywana na konkretnych rynkach. Zatem istota przewagi konkuren-

---

[12] M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 165.

[13] Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 179.

[14] *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. M. Gorynia, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2002, s. 84-85.

[15] Ibidem, s. 48.

[16] Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001, s. 56.

cyjnej może być zdefiniowana jako „wszystko to, co pozytywnie wyróżnia produkty firmy albo samą firmę spośród konkurentów w oczach klientów”[17]. Przewaga opiera się zatem na stworzeniu atrakcyjnej oferty oraz na zaprezentowaniu jej na rynku w taki sposób, iż właśnie ją, a nie oferty konkurentów wybiorą klienci. Sformułowania „tworzenie oferty” nie należy jednak rozumieć tylko jako wyprodukowanie oferty. Ofertę tworzą też przedsiębiorstwa handlowe poprzez wybór odpowiedniego asortymentu towarów.

Przytoczona definicja nie może być jednak oceniona jako wyczerpująca. Nie wskazuje bowiem na bardzo istotną cechę przewagi konkurencyjnej, a mianowicie na umiejętność efektywnego ekonomicznie wytwarzania i prezentowania oferty rynkowej. Efektywność ekonomiczna rozumiana jest tu jako możliwość uzyskiwania przychodów ze sprzedaży wyższych niż ponoszone koszty całkowite w długim okresie. W innym bowiem przypadku przedsiębiorstwo nie osiągałoby zysku ze swojej działalności, co byłoby sprzeczne z sensem jego istnienia[18].

Ostatecznie zatem przewagę konkurencyjną można zdefiniować jako zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia takiej oferty, która, pozytywnie odróżniając się od konkurentów, zapewnia przedsiębiorstwu przychylność klientów oraz osiągnięcie zysków.

Definicja ta dotyczy tzw. ogólnej przewagi konkurencyjnej, której osiągnięcie bądź nie oceniane jest z punktu widzenia całego przedsiębiorstwa. Taki sposób pojmowania przewagi konkurencyjnej jest właściwy dla właścicieli, pracowników oraz dostawców przedsiębiorstwa. Inaczej na ewentualną przewagę konkurencyjną spoglądają nabywcy. Ich ocena przedsiębiorstwa dokonywana jest zawsze na podstawie atrakcyjności oferty i innych instrumentów konkurowania ją wspomagających (np. cena), pomijane są natomiast np. koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo. Ocena konsumentów odnosi się zatem do tzw. przewag bądź niekorzyści cząstkowych, które składają się na ogólną przewagę. Jeżeli one łącznie zapewniają osiąganie zysku, to przedsiębiorstwo zdobyło ogólną przewagę konkurencyjną, jeżeli nie – przewagi takiej nie uzyskało. Celem każdego podmiotu rynkowego jest optymalizacja przewag cząstkowych, tak by uzyskać przewagę ogólną, ponieważ posiadanie tej przewagi jest niezbędne dla rozwoju i przetrwania przedsiębiorstwa[19].

Na podstawie tej definicji można stwierdzić, że przewaga konkurencyjna, oprócz rynkowego charakteru oraz efektywności ekonomicznej, jest również względna. Przewaga jest bowiem tym, czym wyróżnia się jedno przedsiębiorstwo w stosunku do pozostałych.

---

[17] M. J. Stankiewicz, op.cit., s. 167, za: L. Fahey, *Discovering Your Firm's Strongest Competitive Advantages*, w: *The Strategic Planning Management Reader*, ed. L. Fahey, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1989, s. 18.

[18] Ibidem, s. 171-172.

[19] Ibidem, s. 172-173.

Owa względność powoduje konieczność określenia podmiotów, wobec których przedsiębiorstwo zamierza się wyróżniać lub mówiąc inaczej – zamierza budować przewagę konkurencyjną. Nie jest bowiem możliwe, aby określony podmiot mógł budować i uzyskać przewagę w stosunku do wszystkich pozostałych uczestników rynku. Problem stanowi zatem określenie, kto jest bezpośrednim konkurentem, z którym należy nawiązać walkę. Jak wspomniano na wstępie, autor wyszedł z założenia, że konkurentami sieci handlowej na polskim rynku są głównie pozostałe sieci handlowe funkcjonujące w Polsce. Jednakże należy pamiętać, że o konkurencji między sieciami można mówić wtedy, gdy na określonym obszarze znajdują się co najmniej dwie jednostki handlowe, będące własnością różnych kapitałów. Tam, gdzie funkcjonuje tylko jeden sklep należący do danej sieci handlowej, siłą rzeczy uzyskuje on pozycję monopolisty.

Określenie bezpośredniego konkurenta danej sieci handlowej ze względu na ich dużą różnorodność może nastręczać trudności. W handlu bowiem konkurować mogą ze sobą sklepy tego samego typu lub dwa odmienne sklepy, ale oferujące ten sam asortyment produktów[20]. Dlatego też specyfika konkurencji między różnymi sieciami handlowymi przebiega na kilku płaszczyznach. Sieci handlowe konkurują bowiem między sobą zarówno w ramach tej samej formuły sklepów (np. konkurencja w obrębie sieci hipermarketów lub sklepów dyskontowych), jak również w ramach różnych formuł sklepów o częściowo zbliżonym asortymencie. W tym obszarze zauważalne są dwie tendencje: konkurencja między hipermarketami a sklepami dyskontowymi czy supermarketami oraz konkurencja dużych sieci handlowych z wielkopowierzchniowymi sieciami specjalistycznymi. W przyszłości należy spodziewać się nasilenia konkurencji między różnymi typami sklepów, spowodowanej unifikacją strategii działania, jak również wzrostem roli bliskości jednostki handlowej jako kryterium jej wyboru[21].

Trudności w ustaleniu faktycznych konkurentów sieci handlowych może rozwiązać posłużenie się mapą percepcji. Jej istota opiera się na założeniu, że konsument ma określony wizerunek każdej jednostki handlowej oraz że decyzje o zakupie podejmuje zgodnie z hierarchią preferowanych i oferowanych przez handel cech świadczonych usług. Dzięki temu możliwe jest ustalenie pozycji każdej jednostki handlowej na mapie percepcji. To z kolei pozwala na identyfikację najbliższego konkurenta na podstawie usytuowania względem siebie jednostek handlowych[22].

Sieci handlowe, chcąc zajmować korzystną pozycję na mapie percepcji, kreują swój wizerunek, uwzględniając i eksponując takie elementy ich funkcjonowania, dzięki którym mogą być łatwo rozpoznawalne i wysoko oceniane przez rynek do-

[20] H. Szulce, op.cit., s. 147.

[21] T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 18.

[22] H. Szulce, op.cit., s. 147.

celowy, którym są zainteresowane. Wyróżnianie własnych punktów sprzedaży na tle konkurencji, nadawanie im szczególnego charakteru, identyfikowanego przez potencjalnych nabywców w kategoriach korzyści, należy do najistotniejszych decyzji firmy handlowej. Sieć, stosując bowiem różne działania w celu ułatwienia konsumentowi odróżnienia punktu sprzedaży od konkurencyjnych placówek oraz budując ich przekonanie o korzyściach, jakie tworzy zakup w określonej sieci, zwiększa efekty funkcjonowania[23].

Naturalnym działaniem każdego przedsiębiorstwa jest dążenie do utrzymania wypracowanej przewagi konkurencyjnej w jak najdłuższym okresie. Aby przewaga konkurencyjna mogła być oceniona jako trwała, jej podstawy – czyli zasoby – muszą się charakteryzować kilkoma istotnymi cechami. Zasoby powinny być strategicznie wartościowe, co oznacza, że opierając się na nich, firma potrafi wykorzystywać szanse lub przeciwdziałać zagrożeniom; powinny charakteryzować się rzadkością posiadania przez dzisiejszych lub potencjalnych konkurentów; powinny być trudne do imitacji i kopiowania przez konkurentów; powinny być trudne do subsydiowania przez inne rodzaje zasobów. Oprócz czynników wewnętrznych, wpływających na trwałość przewagi konkurencyjnej, mają na nią również wpływ, najczęściej negatywny, czynniki zewnętrzne względem przedsiębiorstwa. Jednym z takich czynników są zmiany preferencji klientów, powodujące, że oferowane produkty tracą swoją dotychczasową wartość, tworzoną z wykorzystaniem unikatowych umiejętności firmy. Skutkiem tego jest najczęściej spadek lub zanik zainteresowania ofertą danej firmy. Drugim czynnikiem, powodującym erozję przewagi konkurencyjnej, mogą być działania podejmowane przez konkurentów, którzy na drodze uczenia się lub pozyskiwania odpowiednich zasobów wchodzą w posiadanie umiejętności, dzięki którym są w stanie działać w bardzo podobny sposób[24].

Ostatecznie należy określić, w jakich obszarach można budować przewagę konkurencyjną. Według autora obszary te odpowiadają wszystkim tym rodzajom działalności sieci handlowej, które prowadzą do zaoferowania atrakcyjnej oferty oraz do zagwarantowania zysku. Obszarami tymi będą zatem: asortyment, zakres usług dodatkowych, poziom cen, lokalizacja, poziom obsługi oraz poziom kosztów[25]. Opierając się na tych obszarach, przedsiębiorstwo może budować swoje przewagi cząstkowe, które, jak wspomniano, składają się na przewagę ogólną. Należy jednak zaznaczyć, że sieci handlowe, stawiając sobie za cel stworzenie czy wykreowanie odróżniającej je oferty, nie są zmuszone do budowania przewagi we

[23] S. Wilmańska-Sosnowska, *Zachowania polskich przedsiębiorstw handlowych w warunkach konkurencji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 41.

[24] *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M. J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 1999, s. 111-116.

[25] U. Kłosiewicz, B. Słomińska, *Przewagi konkurencyjne różnych grup przedsiębiorstw handlu detalicznego żywnością*, „Marketing i Rynek" 1995, nr 9, s. 18-22.

wszystkich wymienionych obszarach. Przeciwnie, wydaje się, że sukces rynkowy osiągają te podmioty, które budują swoją przewagę w kilku wybranych obszarach – tych, które gwarantują uzyskanie przewagi ogólnej. Na przykład sieci sklepów dyskontowych budują swoją przewagę głównie w obszarze cen, natomiast sklepy typu *convinience* opierają ją na lokalizacji. Wybór obszaru konkurowania ze względu na swoją wagę należy do decyzji strategicznych przedsiębiorstwa.

Rodzaj oferowanego asortymentu to jedna z najistotniejszych decyzji, jakie musi podjąć przedsiębiorstwo handlowe. U podstaw tej decyzji leży określenie rynku docelowego, na którym przedsiębiorstwo zamierza zaspokajać potrzeby potencjalnych nabywców. To z kolei determinuje rodzaj i natężenie konkurencji, z jaką będzie się musiało zmierzyć przedsiębiorstwo. Jak wspomniano bowiem wcześniej, zmiany zachodzące w handlu powodują, że walka konkurencyjna toczy się głównie między jednostkami oferującymi taki sam asortyment produktów, a nie jednostkami tego samego typu. Ponadto odpowiednio dobrany asortyment stanowi dla przedsiębiorstwa źródło maksymalizacji wielkości sprzedaży, a tym samym przychodów, powinien zatem w sposób lepszy niż konkurencja zaspokajać potrzeby nabywców, przy równoczesnym zapewnieniu efektywności ekonomicznej jednostki handlowej.

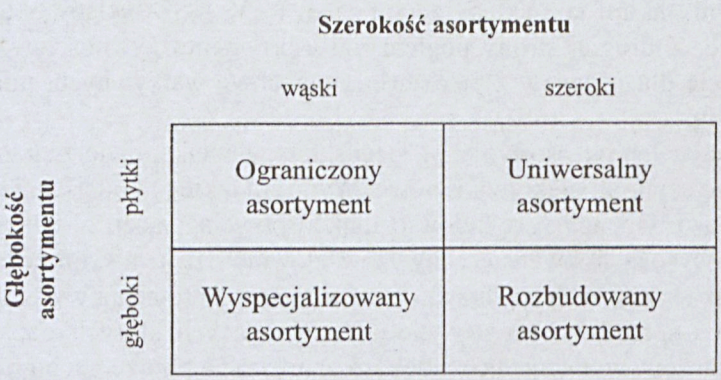
Dobierając asortyment, jednostki handlu detalicznego, w tym sieci handlowe, opierają się na różnorodnych kryteriach jego podziału. Jednym z nich jest określenie stopnia specjalizacji asortymentu. Na tej podstawie można wyróżnić: specjalizację w ramach jednej branży lub grupy towarowej (np. sieć sklepów sprzedających herbatę Demmer's Teahouse), częściową uniwersalizację w ramach pokrewnych sobie branż (np. sieć sklepów „multimedialnych" Media Markt) oraz uniwersalizację asortymentu według zasady wszystko pod jednym dachem[26].

Stopień specjalizacji asortymentu jest ściśle powiązany kryterium rozbudowania asortymentu, które określa jego szerokość oraz głębokość. Dzięki temu asortyment można podzielić na cztery grupy: szeroki i głęboki, szeroki i płytki, wąski i głęboki oraz wąski i płytki[27]. Połączenie wspomnianych wyżej kryteriów podziału pozwala na wyróżnienie czterech możliwości budowania przewagi konkurencyjnej opartej na asortymencie. Możliwości te przedstawia rysunek 1.

Ograniczony asortyment charakteryzuje się niewielką liczbą grup towarowych oraz ograniczonym wyborem produktów w ramach danej grupy. Z punktu widzenia działań konkurencyjnych wydaje się, że ten typ asortymentu daje niewielkie możliwości osiągania przewagi nad rywalami, dlatego też oferujące go podmioty opierają swe działania na innych wyróżniających je cechach. Takim podejściem charakteryzują się sieci sklepów dyskontowych (np. Biedronka), które oferując stosunkowo ubogi wybór towarów, budują swoją konkurencyjność na bardzo ni-

[26] U. Kałążna-Drewińska, B. Iwankiewicz-Rak, *Marketing w handlu*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 111-112.

[27] H. Szulce, op.cit., s. 156.



Rys. 1. Możliwości budowania przewagi konkurencyjnej opartej na asortymencie
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Sullivan, D. Adcock, *Retail Marketing*, Thomson, 2002, s. 166

skich cenach. W taki sam sposób działają również sieci sklepów typu *convinience* (wygodnego zakupu), lokalizowanych w miejscach charakteryzujących się dużą liczbą osób je odwiedzających w określonej jednostce czasu, np. lotniska, stacje benzynowe.

Zdecydowanie większe możliwości konkurowania daje asortyment wyspecjalizowany, który, podobnie jak asortyment ograniczony, charakteryzuje się niewielką liczbą grup towarowych, jednak w przeciwieństwie do niego w ramach danej grupy zapewnia bardzo szeroki wybór produktów różnych marek, odmian itp. Asortyment ten pozwala na prowadzenie działań konkurencyjnych – w ramach określonych grup produktów – z sieciami oferującymi asortyment uniwersalny. Zaletą tego typu asortymentu jest to, że sieci handlowe, które go oferują, są bardzo łatwo identyfikowalne przez nabywców jako te, które sprzedają towary z określonych grup (np. wina, herbaty) lub zaspokajające określony typ potrzeb (np. wyposażenie mieszkania). Do wad można zaliczyć fakt, że część towarów oferowanych przez te sieci ze względu na swoją specyfikę charakteryzuje się niskim współczynnikiem rotacji, co wpływa na wzrost kosztów magazynowania, a tym samym na wzrost cen detalicznych, co z kolei obniża konkurencyjność jednostki handlowej. Do sieci, które oferują taki typ asortymentu, zalicza się m.in. sieć ciastkarni Fleury Michon.

Przykładem sieci, które w sposób najbardziej aktywny kształtują swój asortyment pod kątem jego uniwersalizacji, są hipermarkety. Cechą charakterystyczną oferowanego przez nie asortymentu jest to, że składa się on z wielu grup towarowych, charakteryzujących się jednak ograniczonym wyborem. Elementem, który najdobitniej wskazuje na konkurencyjny charakter tego typu asortymentu, jest możliwość oferowania artykułów nieżywnościowych. Dzięki takim działaniom hipermarkety podejmują walkę konkurencyjną z tradycyjnymi sklepami specja-

listycznymi, takimi jak: sklepy ze sprzętem RTV, AGD, sklepy obuwnicze czy odzieżowe. Z drugiej strony pogłębianie asortymentu żywnościowego stanowi konkurencję dla: sklepów z pieczywem, owocowo-warzywnych, mięsno-wędliniarskich itp.

Dobierając ten typ asortymentu, sieci sklepów wielkopowierzchniowych biorą pod uwagę czynniki efektywnościowe. Wyrazem takiego podejścia jest uwzględnienie w asortymencie: artykułów o funkcji przyciągającej, tj. takich, które zapewniają wysoką frekwencję nabywców głównie dzięki niskim cenom; artykułów charakteryzujących się dużymi obrotami, szybką rotacją i wysokim udziałem w strukturze sprzedaży oraz artykułów uzupełniających, których rolą jest łagodzenie dysonansów, wynikających z doboru opartego na poprzednich grupach kryteriów[28].

Trudno wyobrazić sobie jednostki handlu detalicznego oferujące szeroki wachlarz produktów przy jednoczesnym jego pogłębieniu, czyli asortyment rozbudowany. Pod znakiem zapytania stałaby wtedy racjonalność ekonomiczna prowadzenia tego typu działalności, chociażby z powodu konieczności utrzymywania ogromnej powierzchni sprzedażowej. Jednak zdaniem autora na polskim rynku istnieją sieci handlowe budujące przewagę konkurencyjną na tego typu asortymencie. Są to sieci oferujące dużą liczbę grup towarowych oraz możliwość wyboru w ramach każdej z nich, jednak grupy te zaspokajają określoną potrzebę lub grupę zbliżonych potrzeb. Przykładem takich sieci może być Ikea, oferującą szeroki wachlarz produktów do wyposażenia mieszkania, sieć Media Markt, oferująca bogaty asortyment sprzętu RTV, AGD czy komputerowego, będąca jednocześnie dobrze zaopatrzonym sklepem muzycznym.

Oprócz odpowiedniego doboru wymiarów oferowanego asortymentu, klasyfikacji sprzedawanych produktów, sieci handlowe, chcąc zwiększyć swoje możliwości konkurencyjne, coraz częściej sprzedają produkty pod własną marką handlową[29]. Wielkie sieci handlowe poprzez tworzenie własnych marek budują swoją tożsamość i więź z konsumentami. Marki handlowe mają na celu przekonanie ich, że kupują dobry produkt po konkurencyjnej cenie. W krajach Europy Zachodniej wyróżnia się dwie grupy tych marek. Pierwsza z nich reprezentuje detalistów, którzy tworzą własne marki już od wielu, czasami kilkudziesięciu lat. Zwracają oni większą uwagą na innowacyjność, jakość i nowoczesność oferowanych pod własną marką produktów. Przykładem takich marek jest Sainsbury czy obecny w Polsce Marks & Spencer. Drugą kategorią są detaliści, którzy największą uwagą przykładają do ceny oferowanego towaru. Ich wysiłki na rzecz polepszenia jakości są często zaprzepaszczane przez wojny cenowe z sieciami konkurencyjnymi. W wielkich sieciach handlowych marki prywatne zajmują coraz więcej miej-

[28] U. Kłosiewicz, B. Słomińska, *Rozwój i funkcjonowanie super- i hipermarketów*, „Handel Wewnętrzny" 1997, nr 6, s. 27-29.

[29] U. Kłosiewicz, *Marki handlowe*, „Handel Wewnętrzny" 2000, nr 2, s. 5-10.

sca na półkach. W Tesco jest to 44% powierzchni handlowej, a w sklepach Casino i Carrefour – ponad 30%. Udział w wartości sprzedaży własnych produktów wynosi w nich odpowiednio 37, 56 i 25%.

W Polsce marki handlowe pojawiły na przełomie lat 1997/1998. Pierwszymi sieciami sklepów, które wprowadziły własne etykiety, były delikatesy Robert (marka Robert) oraz Makro Cash & Carry (marka Aro). Tak jak wszędzie na świecie, także w Polsce pierwszymi produktami, które sprzedawano pod marką handlową, były te, które nie wymagały wysokich nakładów technologicznych i były adresowane do segmentów o niskiej sile nabywczej. Najczęściej były to: woda mineralna, herbata, kawa, produkty sypkie (cukier, mąka), środki higieniczne. Konsekwentnie liczba produktów była rozszerzana. Obecnie Makro Casch & Carry posiada najwięcej marek handlowych w Polsce (ok. 500). Ceny produktów sprzedawanych pod marką handlową w Polsce są o 40-70% niższe od odpowiadających im produktów oznaczonych marką producenta. Coraz większy udział marek handlowych w sprzedaży jest także wynikiem rosnącej liczby sklepów dyskontowych. W tym roku grupa Casino otworzyła pierwsze sklepy Leader Price (Warszawa, Łódź), które w swojej ofercie mają wyłącznie produkty opatrzone tym znakiem. Drugim dużym dyskontem jest sieć Biedronka, sprzedająca około 350 swoich produktów (reszta to wyroby markowe różnych producentów). Trzecim ciekawym przykładem jest Plus, w którym klienci mają do wyboru około 150 tanich produktów, wykonanych na specjalne zlecenie sieci. Produkty Plusa nie mają jednolitego logo czy szaty graficznej opakowań, wiele z nich natomiast naśladuje produkty markowe. Mydło Ra, proszek czyszczący AFA czy piwo Grosz nawiązują do nazw znanych marek[30].

Jak wspomniano, nawet najbardziej różnorodny i dopasowany do wymagań rynku docelowego asortyment nie może być orężem w walce z konkurencją, jeżeli jednostka handlowa nie oferuje równolegle odpowiedniego zestawu usług dodatkowych. Rodzaj i zakres dodatkowej pomocy klientowi przy zakupie produktu zależą przede wszystkim od potrzeb i oczekiwań docelowego segmentu rynku, a także od celów przedsiębiorstwa odnoszących się do uzyskania pożądanego wizerunku punktu sprzedaży detalicznej. W przedsiębiorstwach handlowych usługi te są niejako dodatkiem, chociaż ich rola jako jednego z obszarów budowania przewagi konkurencyjnej jest niezwykle istotna. Wyraźnie widać to w sytuacji, gdy konkurujące ze sobą sieci oferują bardzo zbliżony asortyment, trudny do odróżnienia przez potencjalnego klienta. Przykładem mogą być tutaj hipermarkety, w których sprzedawany jest bardzo szeroki asortyment, ale jest on jednocześnie mało zróżnicowany w każdym z nich. Zatem wachlarz oferowanych usług może stanowić podstawę wyróżniania się. Oferowanie usług dodatkowych jest również niezbędne, gdy oferowane produkty są np. duże i ciężkie – wtedy konieczna jest

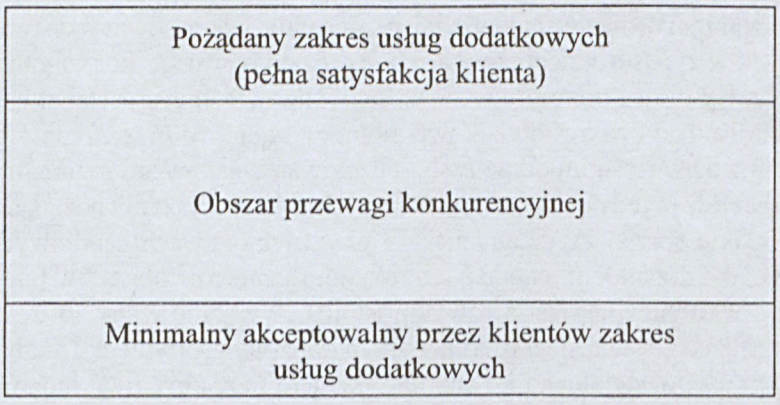
[30] Strona internetowa stowarzyszenia Pro-Marka, www.nowamarka.pl/omarce/raport/rap4/markadlakota/body_markadlakota.html.

ich dostawa do domu. Wpływ na decyzję o wyborze usług mają też: lokalizacja punktu sprzedaży detalicznej, oferty konkurentów oraz środki, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo[31].

Najczęściej stosowane w walce konkurencyjnej usługi dodatkowe można podzielić na dwie grupy[32]. Do pierwszej z nich zalicza się usługi świadczone wraz z zakupionym produktem. Są nimi: kredytowanie sprzedaży, dostawa do domu, pakowanie, obsługa reklamacji i skarg oraz zwroty towaru. Do drugiej grupy zalicza się usługi świadczone przez jednostkę handlową w trakcie dokonywania zakupów, np.: udzielanie informacji na temat produktu, demonstracja produktu czy też umożliwienie przetestowania produktu (do tej grupy usług zaliczana jest również możliwość skorzystania z przymierzalni).

Jak wspomniano, rola usług w budowaniu przewagi konkurencyjnej polega na odróżnianiu oferty asortymentowej od konkurentów. W tym rozumieniu usługa występuje jako dodatek do oferowanych towarów. Jednak przewagę konkurencyjną można wypracowywać również za pomocą stopnia dopasowania danej usługi do potrzeb nabywców. W takiej sytuacji możliwość budowania przewagi konkurencyjnej znajduje się w obszarze ograniczonym z jednej strony niezbędnym zakresem usług świadczonych przy sprzedaży, z drugiej strony pożądanym zakresem usług przez nabywców. Obszar ten przedstawia rysunek 2.

Ten minimalny poziom świadczonych usług dotyczy tych z nich, które niejako muszą być świadczone przez sieć handlową. Trudno bowiem sobie wyobrazić podmiot oferujący asortyment wyposażenia wnętrz bez takich usług dodatkowych, jak np.: transport do miejsca zamieszkania lub montaż w domu, czy też podmiot



Rys. 2. Obszar budowania przewagi konkurencyjnej w zależności od stopnia dopasowania usług dodatkowych do potrzeb nabywców
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Sullivan, D. Adcock, op.cit., s. 238

[31] R. Cox, P. Brittain, *Zarządzanie sprzedażą detaliczną*, PWE, Warszawa 2000, s. 272.
[32] A.J. Newman, P. Cullen, op.cit., s. 271.

oferujący produkty stosunkowo drogie bez oferowania kredytu konsumpcyjnego. Poziom ten nie stanowi o konkurencyjności przedsiębiorstwa, jest on niezbędny do tego, aby mogło się utrzymać na rynku.

Na drugim biegunie znajduje się natomiast pożądany przez nabywców, wyrażony ich potrzebami, zakres usług dodatkowych. Może on dotyczyć tych usług, które nie są świadczone przez określone przedsiębiorstwo, np.: pakowanie zakupów i pomoc w ich transporcie do samochodu, a także korzystniejszych warunków świadczenia już oferowanych usług, np.: bezpłatny transport, niskie oprocentowanie kredytu.

Sieci handlowe najczęściej starają się dostosowywać warunki świadczenia usług do potrzeb nabywców. Przykładem może tu być sieć Media Markt, która przez pewien czas oferowała swoim klientom nieoprocentowany kredyt konsumpcyjny, udzielany bez jakiejkolwiek opłaty wstępnej. Zdecydowanie trudniej jest budować przewagę poprzez wprowadzanie nowych usług dodatkowych. Wiąże się to bowiem z wysokimi kosztami, koniecznością przeszkolenia pracowników itp.

Przedstawione obszary budowania przewagi konkurencyjnej w zakresie asortymentu i usług dodatkowych nie należy rozpatrywać oddzielnie. Jest to bowiem uwarunkowane ścisłym powiązaniem między oferowanym towarem a świadczonymi usługami. Wydaje się jednak, że każdy z tych obszarów umożliwia uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej nad innymi grupami podmiotów. I tak asortyment daje możliwość konkurowania między różnymi formami dystrybucji – w taki sposób, o czym była mowa wcześniej, sieci hipermarketów konkurują ze sklepami specjalistycznymi i odwrotnie. Z kolei usługi dodatkowe dają możliwość wyróżniania się w ramach tej samej formuły dystrybucji.

Kolejnym istotnym obszarem budowania przewagi konkurencyjnej, wynikającej ze specyfiki działalności handlowej, jest lokalizacja sklepu. W przypadku sieci handlowych rozstrzygnięcia dotyczą miejsc lokalizacji wszystkich jednostek należących do danej sieci. Specyfika lokalizacji polega na jej jednorazowym i nieodwracalnym charakterze. Dobry wybór miejsca budowy obiektu handlowego może stanowić trwały element przewagi konkurencyjnej. Z drugiej strony popełniony tym zakresie błąd jest prawie niemożliwy do naprawienia i może prowadzić nawet do eliminacji z rynku.

Lokalizacja obiektów należących do sieci handlowych jest starannie dobierana po uwzględnieniu takich czynników, jak: wielkość siły nabywczej ludności znajdującej się w kręgu przyciągania danego obiektu, układ komunikacyjny wraz z możliwością budowy parkingów, struktura wielkościowa i ilościowa funkcjonujących na danym obszarze obiektów należących do innych sieci handlowych oraz planowane przez samorząd terytorialny kierunki rozwoju sieci handlowej. Chcąc podnosić swoją konkurencyjność, sieci handlowe umieszczają swe obiekty w rejonach o dużej sile nabywczej – przede wszystkim są to duże aglomeracje miejskie,

a także średniej wielkości miasta. Ich lokalizacja szczegółowa to w przypadku sieci hipermarketów oraz sklepów specjalistycznych obrzeża miast z wygodnym dla klientów dojazdem własnym samochodem, z kolei w przypadku sieci sklepów dyskontowych to osiedla lub zespoły osiedli mieszkaniowych[33].

Decyzje dotyczące lokalizacji obiektów handlowych muszą być podejmowane przy uwzględnieniu polityki władz, zwłaszcza po 1990 r. władz samorządu terytorialnego. Władze te mają wiele możliwości wpływania na lokalizację jednostek handlowych. W literaturze tematu najczęściej wskazuje się na instrumenty planistyczne (w szczególności plany zagospodarowania przestrzennego), instrumenty ekonomiczne (podatki, czynsze, subwencje) oraz instrumenty organizacyjno-prawne (koncesje, zakazy, nadzór budowlany)[34].

Wydaje się jednak, że mimo stosunkowo szerokiego zakresu możliwości samorządy nie mają opracowanej strategii postępowania w sferze lokalizacji jednostek sieci handlowych. Ponadto nie wszystkie samorządy potrafią określić swoją rolę w procesie rozwoju handlu na terenie gminy, a więc czy powinny regulować, kreować czy wreszcie obserwować zachodzące zmiany. W takich przypadkach władze terenowe zdają się przede wszystkim na regulacyjne działanie rynku, wierząc, że sam rynek rozwiąże problemy w handlu[35]. Jednak ze strony przedstawicieli polskiego handlu, również właścicieli lokalnych sieci handlowych, podnoszone są głosy o konieczności zdecydowanie bardziej skutecznej ochrony przed globalnymi sieciami handlowymi. Działanie to miałby na celu oddalenie, w sensie przestrzennym, firm o zasadniczo odmiennym potencjale konkurowania. Można to osiągnąć przez eliminowanie lub ograniczanie dostępu wielkich obiektów do stref wysokiej koncentracji małych sklepów, odsunięcie lokalizacji dużych obiektów od rejonu działania tradycyjnej sieci handlowej czy też dokładne określenie w planach zagospodarowania przestrzennego tych miejsc, gdzie zlokalizowane mają być wielkopowierzchniowe obiekty handlowe[36]. Jednak obowiązujące w Polsce przepisy nie przewidują specjalnych regulacji dotyczącej powstawania obiektów sieci handlowych.

Niezwykle istotnym obszarem budowania przewagi konkurencyjnej są koszty, a mówiąc dokładniej – problem minimalizacji kosztów działalności. Odmienność tego obszaru od wyżej wspomnianych polega na tym, że nie jest on widoczny dla konsumenta. Konsumenci „odbierają" jedynie efekty osiągnięcia przewagi w tym zakresie, którymi są: poziom cen oraz poziom obsługi. Aby możliwe było minimalizowanie kosztów, niezbędna jest dokładna ich kontrola lub – mówiąc inaczej – znajomość obszarów najbardziej kosztotwórczych, rzutujących na działalność

[33] U. Kłosiewicz, B. Słomińska, op.cit.

[34] H. Szulce, op.cit., s. 213.

[35] B. Słomińska, *Podstawy kształtowania sieci handlowej przez jednostki samorządu terytorialnego*, „Handel Wewnętrzny" 1998, nr 2, s. 34-35.

[36] F. Misiąg, op.cit., s. 10-11.

sieci. Jednym z nich jest zaopatrzenie jednostki handlowej w odpowiedni asortyment towarów, drugim koszty obsługi klientów.

W ramach procesu zaopatrzenia pojawia się szereg kosztów, których poziom musi być minimalizowany. Są nimi: koszty zakupu towarów, koszty transportu, koszty magazynowania itp. Sieci handlowe jako główny swój atut w ich obniżaniu wykorzystują skalę działania. Pojęcie to jednak należy interpretować w sposób szeroki. Z jednej strony stwierdzenie to odnosi się do dużego wolumenu sprzedaży w określonej jednostce czasowej. Wysoka sprzedaż wymaga dużych i częstych zakupów, a to z kolei pozwala na prowadzenie negocjacji dotyczących rabatów czy też warunków płatności. Z drugiej strony skala działania może odnosić się do zasięgu oddziaływania danej sieci handlowej, np. w ujęciu przestrzennym (obszar całego kraju, kontynentu lub nawet świata) lub marketingowym (duża liczba obsługiwanych segmentów nabywców). Ten aspekt pozwala sieciom handlowym na znaczne obniżki kosztów lub nawet na obciążanie niektórymi z nich dostawców. Jest to możliwe dzięki temu, że producenci, mając świadomość korzyści, jakie niesie możliwość sprzedaży ich produktów w ramach danej sieci, skłonni są do ponoszenia kosztów transportu, magazynowania czy nawet promowania swoich towarów wewnątrz sklepu. Dążenie do ciągłej redukcji kosztów zaopatrzenia doprowadza jednak do tego, że współpraca między siecią a producentem nie układa się według zasad partnerstwa. Bardzo często sieci oskarżane są o jednostronne dyktowanie warunków czy wymuszanie pewnych działań, które kwalifikowane mogą być do praktyk naruszających wolną konkurencję[37]. Często wskazuje się tu na coraz bardziej odraczane terminy płatności, zwłaszcza towarów o wysokiej rotacji. W takich sytuacjach termin wymuszanego na dostawcy kredytu kupieckiego przekracza kilkakrotnie czas rotowania, dzięki czemu sieci handlowe mogą prowadzić działalność na dużą skalę przy ograniczonym zaangażowaniu własnych zasobów i bez konieczności zaciągania drogich kredytów[38].

Kolejnym obszarem działalności handlowej, w którym możliwa jest redukcja kosztów, jest oferowany poziom obsługi klientów. Większość sieci handlowych wybrało formę samoobsługową jako najtańszą i to bez względu na to, jaki oferują asortyment oraz jaką dysponują powierzchnią sprzedażową. Samoobsługa stosowana jest zatem np. zarówno w niewielkich powierzchniowo, oferujących ograniczony asortyment sklepach dyskontowych, jak i w dużych, oferujących asortyment uniwersalny sieciach hipermarketów. Ten typ obsługi bowiem pozwala na osiągnięcie wysokiej wydajności zatrudnionych (wyznaczanej jako wielkość sprzedaży w przeliczeniu na jednego zatrudnionego), dużej przepustowości klientów oraz niskiego udziału kosztów osobowych w kosztach handlowych[39].

---

[37] E. Maleszyk, *Wpływ rozwoju sieci zagranicznych na handel w Polsce*, „Handel Wewnętrzny" 2001, nr 1, s. 59.

[38] F. Misiąg, op.cit., s. 10.

[39] H. Szulce, op.cit., s. 171-172.

Obniżka kosztów obsługi klientów może być również dokonana przez rezygnację z jakichkolwiek usług dodatkowych – brak miejsc postojowych dla klientów, co eliminuje koszty budowy i utrzymania parkingu, czy eksponowanie towarów na paletach w otwartych opakowaniach zbiorczych.

Jak wspomniano, budowanie konkurencyjności sieci w zakresie kosztów ma swój wpływ na poziom cen oraz poziom obsługi klienta. Jednak o ile niski poziom kosztów umożliwia obniżanie cen detalicznych przez sieci handlowe, co należy ocenić pozytywnie, o tyle dbałość o minimalne koszty powoduje również ograniczenie jakości i zakresu obsługi klienta. Można zatem stwierdzić, że przewaga konkurencyjna w zakresie kosztów staje się niejako podstawą do budowania przewagi w obszarze cen, z drugiej strony jednak ogranicza możliwości konkurowania w poziomie obsługi klienta. Szczególnie widoczne jest to w przypadku asortymentu dóbr wybieralnych – stosowana przez sieci forma samoobsługi niezwykle utrudnia uzyskanie niezbędnych informacji na temat produktu.

Opisany sposób budowania przewagi konkurencyjnej oparty na minimalizacji kosztów najczęściej stosowany jest przez sieci sklepów dyskontowych, które z jednej strony oferują asortyment stosunkowo wąski oraz płytki, obsługę klienta ograniczoną do niezbędnego minimum, z drugiej natomiast konkurencyjne ceny.

Scharakteryzowane wyżej obszary budowania przewagi konkurencyjnej (asortyment, usługi dodatkowe, lokalizacja oraz koszty) stanowią dla sieci handlowych swoisty wachlarz możliwości prowadzenia walki rynkowej. Decyzją strategiczną jest zatem wybór jednego lub kilku z nich. Na decyzję tę wpływ będą miały cele przedsiębiorstwa, segment obsługiwanego rynku oraz chęć kształtowania określonego wizerunku. Z drugiej strony jednak wybór bazy konkurowania może być wytłumaczony za pomocą tzw. teorii koła dystrybucji. Jej istota opiera się na założeniu, że zmiany instytucjonalne w handlu podlegają ciągłym, ewolucyjnym przemianom o dużym stopniu powtarzalności[40]. Proces ten jest wywoływany wchodzeniem na rynek nowych innowacyjnych form sprzedaży w związku z powstaniem niezagospodarowanych segmentów rynku. Nowi sprzedawcy budują swoją przewagę konkurencyjną w zakresie niskich cen oraz niskiego poziomu lub całkowitego braku usług dodatkowych. Można zatem stwierdzić, że sieci handlowe, rozpoczynające swoją działalność rynkową, starają się konkurować, opierając się na minimalizacji kosztów działalności. Innowacyjne przedsiębiorstwo wraz z rozwojem swojej działalności poszerza oferowany asortyment, oferując jednocześnie usługi dodatkowe, przez co jego działalność przestaje być oparta na niskich kosztach, a zaczyna opierać się na wyróżnianiu się na tle konkurencji. Z czasem takie przedsiębiorstwo staje się mało elastyczne, stosunkowo słabo reagujące na potrzeby rynku, stwarzając tym samym miejsce dla nowego innowatora[41]. Podsumowując – znaczenie przewagi kosztowej jako obszaru budowania przewagi

[40] J.L. Beisel, *Contemporary retailing*, Macmillan Publishing Company, 1993, s. 88.

[41] R. Cox, P. Brittan, op.cit., s. 20.

konkurencyjnej zmniejsza się wraz z rozwojem przedsiębiorstwa na rzecz budowania przewagi np. w obszarze asortymentu.

Analizując obszary budowania przewagi rynkowej, należy wziąć pod uwagę, że konkurencja panująca na rynku powoduje, iż oferowanie odpowiedniego asortymentu z szerokim wachlarzem usług, po konkurencyjnych cenach, może okazać się mało skuteczne. Kombinacja tych elementów może być bowiem szybko skopiowana przez konkurentów. Sieci handlowe w obronie swoich pozycji rynkowych muszą zatem wykazać się innowacyjnością, czyli takim działaniem, które będzie trudne do skopiowania przez konkurentów. Innowacje również wiążą się z tworzeniem nowości lub zmian, które korzystnie wpływają na ekonomikę, wizerunek oraz rozwój przedsiębiorstwa. Stąd też uznawane są za jeden z najbardziej skutecznych środków zdobywania i umacniania pozycji konkurencyjnej na rynku[42].

Wśród licznych podziałów innowacji w działalności handlowej na uwagę zasługuje ten, który dzieli je na cztery grupy: innowacje radykalne, ewolucyjne, społeczne oraz techniczne[43]. Za kryterium tego podziału uznawane jest postrzeganie innowacji przez sieć handlową oraz klientów (rys. 3).

Pierwszą grupę stanowią innowacje o charakterze radykalnym. Zakładają one zmianę sposobu dokonywania zakupów np. przez zastosowanie nowoczesnej technologii. Przykładem takiej innowacji jest wprowadzenie handlu elektronicznego za pośrednictwem sieci Internetu. Do innowacji radykalnych można zali-

Postrzeganie innowacji przez klienta	Postrzeganie stopnia innowacyjności danego rozwiązania przez sieć handlową: słabe	mocne
słabe	Innowacje ewolucyjne	Innowacje techniczne
mocne	Innowacje społeczne	Innowacje radykalne

Rys. 3. Strategiczne podejście do procesów innowacji w handlu

Źródło: T. Domański, *Strategie marketingowe dużych sieci handlowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 29

[42] S. Wilmańska-Sosnowska, op.cit., s. 37.

[43] T. Domański, op.cit., s. 28-29.

czyć również powstanie koncepcji sklepów samoobsługowych, która rozwinęła się w latach siedemdziesiątych.

Drugą grupę tworzą innowacje ewolucyjne. Charakteryzują się one niewielkimi zmianami technologicznymi w dotychczasowej formule dystrybucji oraz stopniową poprawą obsługi konsumenta. Przykładem takiej innowacji jest powiększenie powierzchni sklepu, pozwalające na podniesienie jakości obsługi klienta oraz komfortu dokonywania zakupów. Przejawem takiej innowacji, dokonanej przez sieci sklepów, było podzielenie powierzchni sprzedażowej na tzw. mikroświaty, czyli miejsca, w których umieszczone są produkty zaspokajające określone grupy potrzeb, np. sprzęt i ubiory sportowe, wyposażenie domu i ogrodu. Każdy z mikroświatów różni się między sobą sposobem prezentowania towarów, zastosowaną kolorystyką czy rodzajem oświetlenia. Celem ich wprowadzenia jest stworzenie większej intymności dokonywania zakupów.

Trzecią grupę stanowią innowacje społeczne. Choć opierają się one na niewielkich zmianach technologicznych, to są bardzo wyraźnie dostrzegane przez konsumentów. Można do nich zaliczyć wydłużony czas otwarcia sklepów, nawet do 24 godzin na dobę, siedmiu dni w tygodniu, budowę parkingów wokół jednostki sklepowej czy też miejsca do pozostawiania dzieci.

Ostatnia grupa to innowacje techniczne. Jest ona zwykle słabo zauważalna przez konsumentów, ma jednak istotne znaczenie dla ogniw łańcucha podaży produktów. Jej istota polega głównie na obniżaniu kosztów funkcjonowania tych łańcuchów, tworzeniu unikatowych form komunikacji między ogniwami łańcucha (głównie przez zastosowanie nowoczesnych technik komputerowej wymiany danych) oraz konstruowaniu nowych kanałów zaopatrzeniowych z dominującą pozycją sieci handlowych[44].

Reasumując należy podkreślić, że nie istnieje żadna gotowa formuła, gwarantująca łatwy sposób kształtowania przewagi konkurencyjnej, stanowiącej o sukcesie rynkowym sieci handlowej. Podstawą sukcesu są określone umiejętności przedsiębiorstwa, pozwalające na zaspokojenie potrzeb i oczekiwań nabywcy w sposób unikatowy, umożliwiający przezwyciężenie działań konkurencyjnych. Sukces przedsiębiorstwa polega też na wyborze właściwego rynku, a więc takiego, gdzie istnieje rozpoznana potrzeba, która może być zaspokojona przez ofertę, w ocenie nabywców bardziej atrakcyjną od pozostałych ofert.

[44] Ibidem, s. 28-29.