

## Czym żyje współczesny handel i jakie strategie pozwalają detalistom wygrywać na rynku?

data aktualizacji: 2019.06.03



**Polaryzacja między największymi a małymi graczami w handlu jest prawdopodobnie największa w historii - mówił podczas 12. Kongresu Rynku FMCG 2019 Marek Zdziech, partner w OC&C Strategy Consultants. Czołowi giganci handlu coraz mocniej uciekają konkurencji - najszybciej zwiększają przychody i zyski - co doprowadza do znikania z rynku firm retailowych, które radzą sobie słabiej.**

Z grona 10 największych detalistów świata w 2006 roku, jedynie pięć firm pozostało w tym ekskluzywnym klubie w roku 2018. Co więcej, dwaj najwięksi obecnie gracze w handlu, Amazon i Alibaba, dopiero kilka lat temu zadebiutowali w tymże rankingu. Najwięksi detaliści wykorzystują swoją siłę rażenia i inwestują w technologie oraz nowe koncepty, dzięki którym prześcigają konkurentów, których na to nie stać. Tym samym przepaść między jednymi a drugimi podmiotami staje się coraz większa.

Marek Zdziech wyróżnił cztery kluczowe strategie, na które decydują się wielcy gracze w międzynarodowym handlu. Pierwsza z nich to odejście od myślenia o tym, że retailer jest dystrybutorem, sprzedawcą produktu, na rzecz myślenia o retailerach jako dostawczych dostawcy.

rozwiązań, by w pełni zaspokajać złożone potrzeby konsumenta i szопера.

Przykładem realizacji tej strategii, wskazanym przez eksperta OC&C, jest sieć supermarketów Hema rozwijana w Chinach przez Alibabę. Zdziech określił je mianem "hybrid retail". - Hema obsługuje nie zakupy, a konsumpcję aspirującej klasy średniej wschodniego wybrzeża chińskiego, oferując możliwość robienia zakupów offline i online, a jednocześnie konsumpcji na miejscu w sklepach. Cała ta konsumpcja obsługiwana jest przez platformy technologiczne, przy pomocy których zamożni Chińczycy zarządzają dziś swoim życiem - mówił Zdziech.

Co ciekawe, jedynie 18,9 proc. przychodów Hemy generowanych jest przez klasyczną sprzedaż produktową. Znacznie ważniejszy okazuje się segment diningu w sklepach odpowiadający za jedną czwartą przychodów. Króluje jednak sprzedaż online, stanowiąca ponad połowę sprzedaży. Przychodów Hemie dostarcza także prowizja pobierana od najemców strefy restauracyjnej, a także sprzedaż abonamentów.

Choć koncept sklepów Hema jest w stanie zachwycić swoją nowoczesnością i podejściem do klienta, to jednak ma pewną wadę. - Hema na razie nie zarabia pieniędzy! - podkreślał Marek Zdziech. - Model, który łączy w sobie sprzedaż offline i online, sprzedawanie produktów i karmienie ludzi na miejscu, bardzo zaawansowane technologie i oferowanie szybkich dostaw do domu, jest modelem bardzo obciążonym kosztowo - zauważył. Jak ocenił, dopiero kolejny etap rozwoju tego formatu będzie miał szansę na zarabianie pieniędzy.

Drugim bardzo ważnym trendem w światowym handlu - również widocznym w Hemie - jest obieranie przez retailerów strategii typu: "nie tylko sprzedaję produkty na obiad, ale karmię cię". Jak podkreślił Marek Zdziech, detaliści coraz częściej stają się firmami foodservice'owymi. W ten sposób generują nowe okazje zakupowe; ponadto oferta jedzenia na miejscu ma pozytywny wpływ na ocenę wszystkich produktów dostępnych w sklepie. To także (wciąż) forma odróżnienia się od konkurencji.

Ekspert OC&C zauważył, że detaliści wdrożyć mogą tę strategię na szereg różnych sposobów. Najprostszy model, to zaoferowanie możliwości zabrania gotowego posiłku do domu. Inna opcja to model, w którym w ramach sklepu zaczyna funkcjonować bar, restauracja czy bistro i są one prowadzone przez retailera. W kolejnym wariantcie detalista dochodzi do porozumienia z siecią restauracji i zaprasza ją do otwierania własnych placówek wewnątrz sklepu. Możliwe jest także oddanie części przestrzeni zakupowej podmiotowi z zewnątrz. Ewentualnie do rozważenia pozostaje model współpracy sieci handlowej z serwisami typu delivery, takimi jak Uber Eats czy Pyszne.pl.

Jakie jeszcze strategie sprawdzają się w światowym handlu? Trzecia wyróżniona przez Marka Zdziecha strategia koncentruje się na rozwoju platform. Dziś w ramach e-commerce platformy rosną trzykrotnie szybciej niż każdy inny model, co sprawia, że stanowią one atrakcyjną opcję dla detalistów.

- Podstawowym narzędziem, które powoduje tak szybki wzrost platform, jest model subskrypcyjny, który eliminuje w zasadzie konieczność kupowania uwagi, czasu i udziału w portfelu klienta, który w modelu offline odbywa się przy każdorazowych zakupach - tłumaczył Zdziech. Jak zaznaczył, model subskrypcyjny bardzo ułatwia i na długo eliminuje konieczność walki o uwagę klienta, o to by przyszedł do sklepu.

Z szacunków OC&C wynika, że już w 2025 r. aż 60 proc. całego światowego e-commerce będzie się odbywało za pośrednictwem platform. Będzie to efekt potężnych wydatków technologicznych na ten cel. Marek Zdziech podkreślił, że giganci handlowi tacy jak Amazon czy Alibaba wydają na inwestycje w technologie aż 10-11 proc. swoich rocznych przychodów (nie zysków!). W liczbach bezwzględnych daje to aż kilkanaście miliardów dolarów rocznie.

Co istotne, właściciele platform poszerzają swoje biznesy o sklepy fizyczne. Amazon przejął sieć 450 sklepów stacjonarnych Whole Foods; z kolei Alibaba - oprócz rozwoju sieci Hema - wykupiła 36 proc. udziałów w Sun Art Retail, która ma w Chinach niemal 500 hipermarketów działającymi pod szyldami Auchan i RT-Mart. Tym samym giganci internetowi zyskują nowy kanał dotarcia do klientów i stają się graczami w pełni omnikanalowymi.

- Jedynym sposobem aby konkurować dziś z tego rodzaju platformami jest bardzo silne postawienie na pewne atuty swojej oferty, bardzo mocne wyróżnianie się. Francuska sieć Picard w walce z platformami postawiła na wysoką jakość produktów, a Aldi na niskie ceny oraz korzystny stosunek jakości do ceny. Konkutowanie w każdym elemencie oferty z Amazonem, czy Alibabą w Azji, wydaje się dzisiaj nierozsądne - przestrzegają Marek Zdziech.

Czwartą i ostatnią istotną strategią wdrażają przez wielkich detalistów, jaką wskazał ekspert OC&C, jest odejście przez firmy od myślenia, że budowanie pozycji musi się odbywać samodzielnie, w ramach firmy. To strategia polegająca na odejściu od myślenia, że łańcuch wartości jest liniową zależnością pewnych niektórych elementów, na rzecz myślenia, że jest to dynamiczny ekosystem, którego poszczególne elementy wcale nie muszą być aktywami firmy.

- Dlaczego prezesi i zarządy zaczynają myśleć w ten sposób? Otóż w wielu branżach trwa nieustająca walka o talenty. również detaliści konkurują dziś o pracownika w branżach, które do tej pory nie stanowiły dla nich konkurencji, takich jak technologie, AI, czy robotyka - podkreślił Zdziech.

Ekspert radzi, żeby zamiast konkurować o wybitnych ludzi i inwestycje wielkiej skali, lepiej wchodzić z partnerstwa. Zdaniem Marka Zdziecha, tego rodzaju sojusze wydają się lepszym rozwiązaniem, niż branie na siebie przez detalistów dodatkowego ciężaru. Tego rodzaju partnerstwa, w różnych obszarach, zawarte zostały m.in. przez Walmart i Google (zamówienia za pośrednictwem Google Home realizowane są przez Walmart), Carrefoura i Google, czy Ocado i Monoprix.



Źródło: <https://www.wiadomoscihandlowe.pl/artykuly/czym-zyje-wspolczesny-handel-i-jakie-strategie-poz,54883>