



Barbara Kucharska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Rynku i Konsumpcji
barbara.kucharska@ue.katowice.pl

ZMIANY W MODELACH BIZNESU SIECI DYSKONTOWYCH

Streszczenie: Zmiany dokonujące się w modelu biznesu sieci dyskontowych wpisują się w oczekiwania konsumentów dotyczące możliwości dokonywania wygodnych, szybkich i częstych zakupów oraz pozwalają na wniknięcie w świat konsumenta, również w wirtualny aspekt tego świata. Celem artykułu jest identyfikacja zmian, które nastąpiły w modelu biznesu sieci dyskontowych, w zasadniczy sposób wpływających na sposób kreowania wartości dla klienta. Artykuł został przygotowany w oparciu o krytyczną analizę literatury przedmiotu oraz przy wykorzystaniu metody studium przypadku dla zaprezentowania wybranych praktyk sieci sklepów dyskontowych w Polsce.

Słowa kluczowe: model biznesu, sieci dyskontowe, handel detaliczny.

Wprowadzenie

Relatywnie nowym formatem w handlu detalicznym w Polsce są sklepy dyskontowe. Formuła ich działania znacząco odbiega jednak od tej, która charakterystyczna była początkowo dla funkcjonowania tego typu sklepów. To nie niska cena i mocno ograniczona oferta asortymentowa są dzisiaj wyróżnikiem sklepów dyskontowych, ale oferta dostosowana do oczekiwań klientów – tworząca bliskość fizyczną, psychologiczną i wirtualną tak dynamicznie rozwijającego się formatu handlowego w Polsce.

Celem artykułu jest identyfikacja zmian, które nastąpiły w komponentach modelu biznesu sieci dyskontowych w zasadniczy sposób budujących wartość dla klienta. Zmiany dokonujące się w modelach biznesu sklepów dyskontowych wpisują się w oczekiwania klientów dotyczących możliwości dokonywania

szybkich, wygodnych i częstych zakupów oraz pozwalają na wniknięcie w świat konsumenta, również w wirtualny aspekt tego świata.

W artykule zaprezentowane zostały kolejno kwestie dotyczące modelu biznesu w handlu detalicznym i jego elementów, specyfiki funkcjonowania sklepów dyskontowych oraz zmian, które dokonały się w komponentach modelu biznesu w handlu detalicznym.

1. Model biznesu w handlu detalicznym i jego elementy

Model biznesu sieci handlowej to całościowa koncepcja działalności gospodarczej sieci, uwzględniająca jej konkurencyjność w danej dziedzinie, w tym tworzenie przewagi konkurencyjnej wynikającej z doboru zasobów oraz konfiguracji łańcucha tworzenia wartości [Sławińska, 2011]. Model biznesu przedstawia zasady funkcjonowania detalisty. Wskazuje również na sposób realizacji wszystkich funkcji całej sieci, jak i znajduje wyraz w wielowymiarowej koncepcji formatu sklepu.

Studia literaturowe wskazują nie tylko na różne sposoby definiowania modelu biznesu [Osterwalder i in., 2005], również w handlu detalicznym [Sorescu i in., 2011], lecz także na różnorodne podejścia do wyodrębniania elementów tego modelu. W sieciach handlu detalicznego podstawowe komponenty modelu biznesu obejmują przede wszystkim:

- Przedmiot działalności sieci – oferta asortymentowo-usługowa oraz sposób jej oferowania [Borusiak, 2011]. Działania detalisty nie sprowadzają się wyłącznie do zaoferowania odpowiedniego zestawu produktów, a tym samym zaspokojenia wyłącznie potrzeb funkcjonalnych klientów, ale również potrzeb społecznych, symbolicznych, poznawczych.
- Rynek docelowy – odpowiedź na pytanie, kim są klienci i co stanowi dla nich wartość wtedy, gdy korzystają z oferty sieci handlu detalicznego [Woodall, 2003]. W projektowaniu działań przedsiębiorstw handlowych niezwykle ważna jest znajomość cech i zachowań klientów oraz rozpoznanie sposobów ich reagowania na bodźce płynące z otoczenia.
- Zasoby oraz kompetencje przedsiębiorstwa handlowego.
- Konfiguracja łańcucha wartości – przede wszystkim w jaki sposób są realizowane funkcje przedsiębiorstwa oraz budowane relacje z dostawcami i innymi partnerami biznesowymi.

Komponenty modelu biznesu w handlu detalicznym są zróżnicowane – wykorzystywane w różnym stopniu i odmienny sposób, w zależności od przedmiotu działalności oraz sposobu budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo handlowe. Różnorodność komponentów i ich wzajemnych zależności powoduje istnienie różnorodnych modeli biznesu.

Modele biznesu w handlu detalicznym nie są najczęściej statyczne. Zmiany w modelach następują m.in. wskutek wprowadzania innowacji dotyczących poszczególnych ich elementów lub w modelu jako całości. Zmiany zachodzące nawet w tylko jednym elemencie modelu powodują zmianę pozostałych, modyfikując sposób dostarczenia wartości dla klienta.

Innowacyjne zmiany w zakresie modeli biznesu mogą mieć charakter ewolucyjny lub radykalny. Ewolucyjne zmiany dotyczą najczęściej modyfikacji istniejących rozwiązań w zakresie poszczególnych funkcji (zarządzania zapasami, budowy relacji). Radykalne z kolei mogą prowadzić do rekonstrukcji dotychczasowego sposobu prowadzenia działalności (nowe formaty, zmiany w zakresie świadczenia usług handlowych, innowacja kanału sprzedaży, nowe rynki docelowe, innowacja konceptu marki sieci) [Kucharska, 2014; Reynolds i in., 2007].

Innowacje w modelach biznesu przedsiębiorstw handlowych najczęściej sprowadzają się do ewolucyjnych zmian i związane są z wprowadzaniem nowych rozwiązań w zakresie: formatów, oferty asortymentowo-usługowej, form współpracy z innymi podmiotami, rozwoju handlu elektronicznego (wielokanałowość), sposobów komunikowania się z klientami oraz pozycjonowania marki korporacyjnej.

Na zakres, charakter oraz tempo wprowadzania innowacyjnych zmian w modelach biznesu handlu detalicznego mają wpływ czynniki wewnętrzne, związane z potencjałem przedsiębiorstw handlowych, oraz zewnętrzne, wynikające z otoczenia przedsiębiorstw (makroekonomiczne, społeczno-demograficzno-kulturowe, techniczne i technologiczne oraz sektorowe). Do najważniejszych czynników determinujących innowacje w modelu biznesu w handlu detalicznym zaliczyć należy te, które związane są z globalizacją gospodarki oraz internacjonalizacją handlu, przemianami społecznymi, zachowaniami konkurentów oraz rozwojem nowoczesnych technologii informacyjnych [Kucia, 2015; Maciejewski 2012].

Zmiany w modelach biznesu w handlu detalicznym służą tworzeniu odpowiednich warunków nabywania produktów finalnym nabywcom oraz dostarczeniu im odpowiednich doświadczeń zakupowych [Grewal, Levy, Kumar, 2009].

2. Sieci dyskontowe w Polsce

Sklepy dyskontowe należą do relatywnie nowych formatów sklepów w strukturze handlu detalicznego w Polsce [Kucharska, 2016]¹. Stanowią zróżnicowaną pod względem powierzchni sprzedażowej, stopnia rozbudowania asorty-

¹ Początkowo powodzenie działalności sklepów dyskontowych zależało od akceptacji przez konsumentów zawężenia asortymentu oraz maksymalnej redukcji usług towarzyszących zakupom [Domański, 2005; Angowski, Lipowski, 2014].

mentu oraz poziomu obsługi grupę placówek handlowych. Wśród nich wyróżnić można m.in. sklepy superdyskontowe (*hard discount*), sklepy miękkiego dyskonta (*soft discount*), sklepy miękkiego dyskonta o poszerzonej gamie produktów (*extended range discount*) oraz hipermarkety dyskontowe (*warehouse stores*).

Charakterystyczne dla sieci dyskontowych w Polsce są ich duża dynamika rozwoju oraz wyłonienie się wśród nich kluczowych liderów – sieci: Biedronka (Jeronimo Martins Polska S.A.), Lidl (grupa Schwarz), Netto (Dansk Supermarked A/S) i Aldi (Grupa Aldi Nord) [www 1]. W 2014 r. w Polsce funkcjonowało ponad 3,6 tys. sklepów dyskontowych (na ogólną liczbę 137,7 tys. placówek spożywczych) o łącznych obrotach w wysokości 52 mld zł. Ich udział w sprzedaży produktów FMCG wyniósł około 24% (w 2009 r. – 15,5%). Wśród sieci dyskontowych, które funkcjonowały lub nadal funkcjonują w Polsce, znalazły się m.in.: Leader Price, Netto, Edeka, Aldi, Plus Discount, E-Discount, Sesam, „S” (Spółemowskie sklepy dyskontowe). W Polsce rozwinęły swoją działalność również dyskonty branżowe, oferujące produkty nieżywnościowe – m.in. CCC, Ambra, Super Niskie Ceny, Polskie Sklepy Odzieżowe Cenowa Bomba.

Źródłem sukcesu największej sieci dyskontowej w Polsce – sieci Biedronka (ponad 2650 placówek w ponad 1000 miejscowości) – jest odpowiedni dobór produktów (rygorystycznie wyselekcjonowane produkty najwyższej jakości), cena (codziennie niskie ceny) oraz relatywnie duża elastyczność działania pozwalająca na dostosowanie się do lokalnych uwarunkowań [www 2] [www 4]. Równoległe do działań podejmowanych stacjonarnie Biedronka wykorzystuje przestrzeń wirtualną do budowania bliskości wobec klienta, m.in. poprzez stronę internetową (informacje na temat sieci, lokalizacji placówek i ich oferty), aplikację mobilną (informacje o promocjach i nowościach, dostosowanie powiadomień do preferencji poszczególnych klientów, tworzenie listy zakupów, propozycje kulinarne) oraz rozwiązania angażujące klientów (udział w rekomendacjach istniejących produktów, ocenach nowych opakowań oraz testach nowych produktów na platformie „Testujemy”).

Kolejny lider dyskontów w Polsce – sieć Lidl (ponad 500 placówek) – kreuje wizerunek atrakcyjnego pod względem cenowo-promocyjnym sklepu po sąsiedzku, oferującego nie tylko artykuły częstego zakupu, ale także atrakcyjny asortyment non-food [www 3]. Dbalność o ofertę asortymentową przejawia m.in. szczególną troską o wysoką jakość takich kategorii produktów, jak pieczywo (jako pierwsza wprowadziła odpiek pieczywa), warzywa i owoce (również świeżo wyciskanych soków) oraz wina i alkohole (własne browarnie). Lidl wykorzystuje stronę internetową oraz aplikację mobilną na telefon do prezentowania i promowania swojej oferty, wskazywania dostępności placówek, tworzenia list zakupów, inspirowania klientów przepisami kulinarnymi.

Według raportu Market Side w Polsce planuje się uruchomienie jeszcze około 1,5 tys. dyskontów. W 2014 r. na jeden sklep dyskontowy przypadało 10,7 tys. mieszkańców – ponad dwukrotnie więcej niż w Niemczech. Ekspansja sklepów dyskontowych dotyczyć będzie głównie największych miast oraz wsi w województwie mazowieckim, łódzkim, małopolskim i śląskim.

3. Zmiany w komponentach modelu biznesu sklepów dyskontowych

Niewątpliwie jedną z przyczyn dynamicznego rozwoju sklepów dyskontowych w Polsce był kryzys gospodarczy, skłaniający klientów do poszukiwania tańszych ofert [Bilińska-Reformat, 2012]². Obecnie jednak niski poziom cen to nie jedyny powód, dla którego konsumenci wybierają sklepy dyskontowe jako najczęstsze miejsce zakupów artykułów codziennego użytku.

Dostosowując się do dobrze rozpoznanych zmian w zachowaniach nabywczych konsumentów w zakresie zaspokajania podstawowych potrzeb, sieci dyskontowe dokonały wielu zmian w zasadniczych komponentach modelu biznesu przybliżających ich placówki – fizycznie, psychologicznie i wirtualnie – do klientów (tab. 1). Rozwiązania wprowadzane przez dyskonty bazują na pragmatyzmie konsumentów i wygodzie dokonywanych przez nich zakupów, ale także na podobieństwie (w skali lokalnej, regionalnej i międzynarodowej) zachowań nabywczych w zakresie zaspokajania najpilniejszych potrzeb.

Tabela 1. Zmiany w modelu biznesu w sklepach dyskontowych

Wyszczególnienie	Komponenty modelu biznesu	
	zasadnicze	zmodyfikowane
1	2	3
Segment docelowy	konsumenci, dla których kluczowym czynnikiem wyboru jest cena, segment „poszukiwaczy niskich cen”	– kupujący „po sąsiedzku” (dotychczasowi miłośnicy sklepów osiedlowych), dla których kluczowym czynnikiem wyboru miejsca zakupu jest lokalizacja placówki handlowej ³ , – poszukujący bezpieczeństwa ekonomicznego i psychologicznego zakupów, zwiększenia racjonalności wyborów oraz wygody dokonywania zakupów, – korzystający z wirtualnej przestrzeni

² Wśród przyczyn sukcesu rynkowego sklepów dyskontowych wymienia się również: globalną skalę działania sieci, standaryzację formuły sklepu, możliwość wykorzystania koncepcji *franchisingu*, łatwość internacjonalizacji strategii, unikatową wiedzę i kompetencje menedżerów zarządzających siecią, wiedzę z zakresu zarządzania strumieniem dostaw w skali globalnej, wiedzę na temat doskonalenia mechanizmów współpracy partnerskiej z dostawcami, wiedzę o skutecznym zarządzaniu własną marką.

³ W przypadku dyskontów Lidl w Wielkiej Brytanii nawet ekskluzywna lokalizacja placówek i wybór segmentu bardzo zamożnych klientów.

cd. tabeli 1

1	2	3
Asortyment	ograniczony do podstawowych kategorii słabo rozbudowanych	<ul style="list-style-type: none"> – ponad 2500 artykułów – szybko rotujących, głównie spożywczych, – zapewnienie dostępności towarów najbardziej odpowiadających potrzebom głównej grupy klientów, – znaczący udział marek własnych sieci dyskontowych, – asortyment, zwłaszcza w zakresie produktów spożywczych, wzbogacony o produkty wysokiej jakości (luksusowe marki własne), – obecność towarów magnesów, – cykliczne ekspozycje tematyczne
Cena	poziom cen zazwyczaj niższy od przeciętnego, konkurencyjna cena wykorzystywana w kreowaniu wizerunku i pozycjonowaniu oferty	
	niski poziom cen	coraz częściej rzeczywiste ceny nie są niskie; pozycjonowanie nie tylko niską ceną, ale towarzyszącą jej również wysoką jakością
Technologia sprzedaży i obsługa klienta	<ul style="list-style-type: none"> – wielkość powierzchni sprzedażowej (ponad 250 m², najczęściej nie więcej niż 1-1,2 tys. m²), – zredukowane do minimum zaangażowanie personelu oraz usług towarzyszących, duży zakres samoobsługi, – oszczędna ekspozycja, minimalne wyposażenie 	
	<ul style="list-style-type: none"> – ograniczony zakres usługi handlowej, – lokalizacja peryferyjna minimalizująca koszty 	<ul style="list-style-type: none"> – korzystna lokalizacja (centrum osiedla, dzielnicy lub małego miasta, początkowo z dala od centrów handlowych, obecnie również w centrach handlowych), – aplikacje mobilne ułatwiające pozyskiwanie informacji, planowanie zakupów oraz inspirujących kulinarnie klientów, – unifikacja w zakresie aranżacji wnętrza i sposobu ekspozycji produktów (opakowania zbiorcze)
Promocja	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie najtańszych i najprostszych form promocji, – masowość działań promocyjnych 	<ul style="list-style-type: none"> – intensywne działania promocyjne w gazetkach promocyjnych oraz w internecie, w przypadku niektórych sieci również intensywna promocja w TV, – obecność na portalach społecznościowych, – wykorzystanie wizerunku osób znanych w promowaniu dyskontu, – personalizacja działań promocyjnych

Źródło: Na podstawie: [Kucharska, 2016; www 2; www 3; www 4].

Ważna dla klientów bliskość fizyczna placówek handlowych skutkowałą lokalizacją placówek blisko klienta oraz ich dostępnością przez 7 dni w tygodniu, co najmniej 12h na dobę. Dodatkowo została wzbogacona bliskością wirtualną dzięki intensywnemu wykorzystaniu strony internetowej detalisty oraz aplikacji mobilnych. Znaczące zmiany nastąpiły również w ofercie asortymentowej sklepów dyskontowych – coraz częściej wzbogacanej o produkty najwyższej jakości, również w ramach cyklicznych ekspozycji tematycznych. Mimo że cena stanowi ważny wyróżnik oferty sklepów dyskontowych, to zazwyczaj

w działaniach pozycjonujących mocno podkreślane są relacje pomiędzy ceną a jakością produktów. Modyfikacjom modelu biznesu dyskontów posłużyły również zmiany w prezentowaniu produktów, wystroju sklepów oraz w sposobach i kanałach komunikacji.

Sieci dyskontowe wprowadziły rozwiązania pozwalające na budowanie więzi z klientem, m.in. poprzez angażowanie go w swoją działalność (możliwość testowania produktów i wyrażania opinii) oraz personalizację działań promocyjnych (selekcjonowanie oferty promocyjnej dostosowanej do potrzeb i oczekiwań poszczególnych klientów).

Zaprezentowane zmiany w komponentach biznesu sieci dyskontowych wskazują na zacieranie granicy pomiędzy sklepem dyskontowym a supermarktem – wykształcanie się osiedlowej placówki handlowej przyjaznej klientom, pozwalającej na spełnienie oczekiwań klientów w zakresie dokonywania wygodnych codziennych zakupów. Najbliższe wizji tradycyjnego dyskontu w swojej działalności w Polsce pozostają sieci Netto i Aldi.

Podsumowanie

Dynamicznemu rozwojowi sieci dyskontowych w Polsce sprzyjało wprowadzanie już sprawdzonej na innych rynkach formuły działania oraz szereg czynników zewnętrznych – wśród nich duży potencjał i chłonność rynku, wzrost siły nabywczej i skłonności do konsumpcji, a przede wszystkim zmiany w oczekiwaniach i zachowaniach konsumentów.

Biorąc pod uwagę fakt, że duży wpływ na funkcjonowanie sieci dyskontowych mają takie czynniki, jak: poziom dochodów, udział wydatków na żywność, znaczenie niskich cen oraz dogodnej lokalizacji jako ważnego czynnika wyboru miejsca zakupu przez konsumentów, przewidywać należy dalszy rozwój sklepów tego rodzaju w Polsce. Sprzyjać temu będą również zmiany w sposobach komunikacji z klientem, związane przede wszystkim z wirtualizacją zachowań wobec klientów, wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań wykorzystujących wizerunek osób znanych oraz wzbogacaniem oferty asortymentowej o produkty wysokiej jakości, luksusowe w danej kategorii. W działalności sklepów dyskontowych zaobserwować można odejście od twardej formuły dyskontu i zbliżanie się do wyróżników innych formatów placówek handlowych (supermarketów, delikatesów). Wysoki poziom akceptacji sklepów dyskontowych przez konsumentów będzie sprzyjać umocnieniu się pozycji sklepów dyskontowych w Polsce.

Literatura

- Angowski M., Lipowski M. (2014), *Przewagi konkurencyjne sklepów dyskontowych w ocenach nabywców artykułów żywnościowych*, „Marketing i Rynek”, nr 8, s. 797-803.
- Bilińska-Reformat K. (2012), *Wpływ kryzysu na rozwój sieci dyskontowych w handlu artykułami żywnościowymi w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 237, s. 46-55.
- Borusiak B. (2011), *Innowacyjne formaty handlu detalicznego*, Zeszyty Naukowe Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 184, s. 111-124.
- Domański T. (2005), *Strategie rozwoju handlu*, PWE, Warszawa.
- Grewal D., Levy M., Kumar V. (2009), *Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework*, „Journal of Retailing”, Vol. 85(1), s. 1-14.
- Kucharska B. (2014), *Innowacje w handlu detalicznym w kreowaniu wartości dla klienta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Kucharska B. (2016), *Sklepy dyskontowe w strukturze handlu detalicznego w Polsce. Perspektywa klienta*, „Handel Wewnętrzny”, nr 3(362), s. 195-205.
- Kucia M. (2015), *Innowacje w kanałach dystrybucji jako konsekwencja wirtualizacji handlu*, „Logistyka”, nr 2.
- Maciejewski G. (2012), *Konsument w strategii współczesnego przedsiębiorstwa*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 2, s. 37-46.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci Ch.L. (2005), *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*, „Communications of the Association for Information Systems”, Vol. 16, s. 2-40.
- Reynolds J., Hovard E., Cuthbertson Ch., Hristov L. (2007), *Perspectives on Retail Format Innovation: Relating Theory and Practice*, „International Journal of Retail & Distribution Management”, Vol. 35, No. 8.
- Sławińska M. (2011), *Determinanty zmian modeli biznesu w handlu detalicznym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 175.
- Sorescu A., Frambach R.T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges Ch. (2011), *Innovations in Retail Business Models*, „Journal of Retailing”, Vol. 87, s. 647-660.
- Woodall T. (2003), *Conceptualising value for the cusomer: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis*, „Academy of Marketing Science Rewiev”, nr 12.
- [www 1] <http://www.aldi.pl> (dostęp: 30.04.2016).
- [www 2] <http://www.biedronka.pl> (dostęp: 30.04.2016).
- [www 3] <http://www.lidl.pl> (dostęp: 30.04.2016).
- [www 4] <http://www.wiadomoscihandlowe.pl/2013/04/biedronka-jeszcze-dyskont-czy-juz-supermarket/> (dostęp: 30.04.2016).

THE CHANGES OF DISCOUNTERS BUSINESS MODELS

Summary: Changes taking place in the business model of discount chains fit in the expectations of consumers regarding the possibility of making a convenient, fast and frequent purchases and allow penetration into the consumer world, also a virtual aspect of this world. In the paper the main goal was the identification of the changes in business model of discounters aimed at creating of the value for the customer. The article has been based on a critical analysis of the literature, retail reports and examples of the largest discount chains in Poland.

Keywords: business model, discount chain, retail trade.