

Mariusz Szuster

Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

LOGISTYKA ORGANIZACJI SIECIOWYCH W HANDLU HURTOWYM W POLSCE

1. Organizacje sieciowe w handlu

Zmiany organizacji handlu w ostatnich dekadach w krajach o gospodarce rynkowej łączyły się z powstawaniem wielkopowierzchniowych sklepów, super- i hipermarketów, oferujących bogaty wybór dóbr konsumpcyjnych. Duże sklepy miały silniejszą pozycję przetargową w negocjacjach z dostawcami, i dzięki temu więc mogły oferować produkty o cenach niższych niż u mniejszych konkurentów. Dodatkowym argumentem była możliwość dokonywania zakupów pod jednym dachem. Postępująca integracja i globalizacja światowego handlu, połączona z postępowaniem w zakresie komunikacji, doprowadziły do kolejnych zmian oblicza handlu. Procesy te umożliwiły powstawanie sieci handlowych o międzynarodowym zasięgu, olbrzymim wolumenie sprzedaży i przepływach towarów, dużej skali działania, jeszcze lepszej pozycji przetargowej wobec dostawców. Właśnie innowacje w dziedzinie technologii informacyjnej i komunikacyjnej są często traktowane jako główny impuls do ich tworzenia i rozwoju. Dzięki kontrolowaniu stanu ich zapasów, terminu przydatności do spożycia, wielkości obrotów w minionym okresie stało się możliwe zapanowanie nad olbrzymią ilością różnych towarów i asortymentów oraz skuteczniejsze prognozowanie zapotrzebowania w przyszłości.

Działalność sieci handlowych niesie za sobą spore wyzwania w obszarze logistyki. Wybór strategii pozwalającej przezwyciężyć te wyzwania, zależy od formy organizacji sieci. Sieci logistyczne mogą wykazywać charakter policentryczny (niescentralizowany), bez wyraźnie dominującego uczestnika sieci, lub monocentryczny, jeśli ma się do czynienia z centralnym koordynatorem wywodzącym się ze sfery produkcji, dystrybucji lub logistyki¹. Według J. Witkowskiego występują: sieci logistyczne

¹ G. Szyszka, *Sieci logistyczne, nowy wymiar logistyki*, [w:] *Sieci logistyczne na zintegrowanym rynku europejskim*, materiały pokonferencyjne – „Logistics 2004”, ILiM, Poznań 2004, s. 15.

policentryczne i hierarchiczne. Policentryczne mogą być oparte na więziach informacyjnych, technicznych, kapitałowych lub osobistych. Sieci hierarchiczne mogą być koordynowane przez przedsiębiorstwo produkcyjne, handlowe lub logistyczne².

Centralizacja działań umożliwia wprowadzenie zintegrowanych systemów wspólnego planowania w sieci logistycznej, konsolidacji zamówień i dostaw³. Planowanie zapotrzebowania dla całej sieci może prowadzić do oszczędności przy zakupach. Możliwa jest integracja systemu transportu (można wówczas kierować natężeniem strumienia towarów, częstotliwością przewozów, wielkością ładunków) i integracja dodatkowych usług logistycznych (pakowania, wyposażenia punktów przeładunkowych). W wyniku konsolidacji strumieni towarowych można uzyskać zmniejszenie kosztów, a dzięki koordynacji dostaw – poprawę poziomu świadczonych usług. Decentralizacja może prowadzić do przykładania większej wagi do indywidualnych potrzeb nabywców, połączonej ze zwiększeniem elastyczności dostaw. Możliwe jest też stosowanie strategii łączonej. W handlu podział może wynikać z warunków technologicznych przewozu niektórych wyrobów: struktura zaopatrzenia w produkty trwale – scentralizowana, w towary szybko się psujące – zdecentralizowana. Właściwy wybór pozwala na konfigurację sieci logistycznej pozwalającą określić optymalną liczbę i lokalizację centrów logistycznych, punktów przeładunkowych oraz sposobu zaopatrywania. Możliwym efektem jest spadek kosztów zapasów, zmniejszenie liczby ogniw pośrednich, redukcja liczby miejsc składowania⁴.

2. Światowe tendencje

Zdaniem ekspertów, największe europejskie sieci handlowe mają coraz mniej możliwości rozwoju. Specjaliści z branży wskazują na dwie z nich: ekspansję zagraniczną lub hurtowy handel żywnością i napojami⁵. Jako uzasadnienie podaje się to, że w krajach Europy Zachodniej przychody ze sprzedaży hurtowej rosną szybciej niż ze sprzedaży detalicznej. Nastawione na eksport firmy oferujące produkty konsumpcyjne skupiają swoje plany na rynkach krajów intensywnie się rozwijają-

Tabela 1. Liczba działających i otwieranych hipermarketów w Polsce

Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Działające sklepy	20	36	68	97	123	154	186
Otwierane sklepy	11	16	32	29	26	31	32

Źródło: „Handel” 2004 nr 1, s. 16.

² J. Witkowski, *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2000, nr 7/8, s. 169.

³ G. Szyszka, wyd. cyt., s. 16.

⁴ Tamże, s. 14.

⁵ B. Mikusińska-Ozdobińska, *Hurt w Europie*, „Handel” 2003 nr 6, s. 24.

cych, a nie na rozwiniętych krajach o nasyconych rynkach⁶. Potwierdzeniem jest sytuacja w Polsce, gdzie trwa intensywny wzrost liczby działających hipermarketów.

Jednak dynamika otwierania nowych hipermarketów wyraźnie się zmniejszyła w pierwszej części 2004 r. W tym samym czasie intensywny rozwój przeżywał rynek handlu hurtowego, traktowany jako alternatywna droga rozwoju. Szacuje się, że w Europie Zachodniej rynek hurtowego handlu żywnością i napojami jest większy o 40% od rynku detalicznego⁷. Popyt na usługi hurtowni ma dwa źródła: małych detalistów oraz firmy z branży usług gastronomicznych. W krajach Europy Zachodniej rynek usług gastronomicznych jest o wiele większy niż w Polsce. Przyczyną jest to, że zachodnioeuropejscy konsumenci coraz chętniej spożywają posiłki poza domem, co stwarza możliwości rozwoju hurtu obsługującego usługi na rynku gastronomicznym.

Tabela 2. Klasyfikacja hurtowników handlowych

Hurtownicy z pełnym serwisem	Hurtownicy z ograniczonym serwisem
Obsługujący detalistów	<i>Cash and carry</i>
Dystrybutorzy przemysłowi	Hurtownicy dowożący nietrwale produkty żywnościowe detalistom
	Hurtownicy masowych artykułów przemysłowych
	Hurtownicy komisowi
	Hurtownie wysyłkowe

Źródło: E. Cyrson, *Kompendium wiedzy o gospodarce*, PWN, Warszawa-Poznań 2000, s. 353.

Do najczęściej spotykanych form handlu hurtowego można zaliczyć dwa rodzaje: *cash and carry* i hurtownie dowożące. Hurtownie *cash and carry* świadczą tylko ograniczone usługi, sprowadzające się do gromadzenia towarów, ich ekspozycji, a następnie sprzedaży za gotówkę. Oferta obejmuje duży wybór artykułów spożywczych i przemysłowych. Towary nie są oferowane w pojedynczych (jednostkowych) opakowaniach. Samoobsługowa forma sprzedaży hurtowej *cash and carry* polega na tym, że klienci dokonują natychmiastowej zapłaty i następnie samodzielnie transportują towar do własnej firmy⁸. Klientami mogą być jedynie podmioty gospodarcze. W *cash and carry* zaopatrują się w żywność i napoje głównie tradycyjni detaliści, szczególnie drobny handel i mniejsze firmy z branży usług gastronomicznych. Podstawową zaletą tej formy sprzedaży są konkurencyjne ceny, wynikające głównie z uproszczenia wszelkich działań wykonywanych w ramach hurtowni. Istotna jest też oszczędność czasu, wynikająca ze zgromadzenia różnych gatunków towarów w jednym miejscu.

⁶ V. Salin, R.M. Nayga jr, *A Cold Chain Network for Food Exports to Developing Countries*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2003 nr 10, s. 921.

⁷ B. Mikusińska-Ozdobińska, wyd. cyt., s. 24.

⁸ W. Kudła, B. Banasik, M. Smoleń, *Ewolucyjne zmiany w polskim handlu w okresie dochodzenia do gospodarki rynkowej*, Politechnika Radomska, Radom 2000, s. 125.

Hurtownie dowożące, z których towar jest dostarczany odbiorcom, obsługują głównie średnie i duże firmy z branży usług gastronomicznych.

W międzynarodowych sieciach sklepów szczególnie problematycznym asortymentem są świeże produkty, stanowiące około 60% hurtowych zakupów⁹. Zapewnienie właściwych warunków dostaw, przeładunku i przechowywania traktowane jest jako odrębny standard. Ochrona schłodzonej lub zamrożonej żywności odnosi się do pojęcia *cold chain*, obejmując procesy i wyposażenie techniczne¹⁰. „Łańcuch chłodniczy” (*cold chain*) to fizyczny proces, który determinuje sposób postępowania wobec pewnych rodzajów żywności. Integralność łańcucha chłodniczego musi być utrzymywana od chwili wytworzenia, poprzez każdą fazę pośrednią: załadunek, przeładunek, rozładunek, przechowywanie, aż do warunków przechowywania na końcowym etapie w sklepie lub punkcie gastronomicznym. Łączy się to z określeniem procedur i ich przestrzeganiem w wielu szczegółowych działaniach, takich jak monitorowanie temperatury, kontrolowanie wyposażenia chłodniczego, warunków przeładunku, czasu przeładunku, maksymalnego czasu otwarcia drzwi do chłodni podczas składowania. Wymagania dotyczące temperatury różnią się między poszczególnymi rodzajami żywności. Przykładowo lody muszą być przechowywane w temperaturze niższej niż mrożone warzywa. Kiedy firma usiłuje wydłużyć łańcuch chłodniczy do bardziej odległych lokalizacji musi dokonać rekalkulacji cen, uwzględniając spełnienie podwyższonych standardów i ponosząc wyższe koszty dystrybucji¹¹.

3. Handel hurtowy w Polsce

Wielkość rynku hurtowego w Polsce szacuje się w przybliżeniu na 100 mld zł. Zaznacza się na nim wyraźna koncentracja i konsolidacja. Z przeszło 20 tys. hurtowni działających w roku 1995 na rynku pozostało już mniej niż 9 tys.¹². Koncentracja przebiega kosztem małych, lokalnych hurtowni, nie będących w stanie sprostać silniejszej konkurencji. Widoczne jest też zjawisko łączenia się hurtowni w regionalne sieci. Jednak spośród firm działających na rynku hurtowym w Polsce tylko 6 ma zasięg ogólnokrajowy¹³.

Pod względem liczby hurtowni w kraju (według magazynu „Handel” 2004 nr 11, s. 8) kolejność jest następująca:

1. Eurocash – 80 (na koniec 2004 r. – 83 – według informacji na oficjalnej stronie internetowej www.eurocash.com.pl),
2. Makro Cash and Carry – 20 (według ostatnich danych na podstawie www.makro.com.pl, 21. hurtownia została otwarta w Rzeszowie).

⁹ B. Mikusińska-Ozdobińska, wyd. cyt., s. 24.

¹⁰ V. Salin, R.M. Nayga jr, wyd. cyt., s. 918.

¹¹ Tamże, s. 926.

¹² www.eurocash.com.pl

¹³ W. Kudła, B. Banasik, M. Smoleń, wyd. cyt., s. 128.

Tabela 3. Sieci hurtowni największe pod względem rocznej wielkości przychodów ze sprzedaży netto w mln zł

	2002	2003
Makro Cash and Carry	6700	6965
Milo	2003	2179
Selgros	1686	1966
Eurocash	1165	1363

Źródło: „Handel” 2003 nr 13, s. 7; „Handel” 2004 nr 11, s. 8.

3. Milo – 15,
4. Selgros – 9.

3.1. Makro

Od 1998 roku Makro Cash and Carry jest częścią grupy METRO AG. Działalność jest rozwijana w regionach, które mogą przyciągnąć kilkadziesiąt tysięcy klientów. Na przykład w hurtowni w Poznaniu zgłoszonych jest około 85 tys. klientów; z nich prawie 20 tys. to sklepy spożywcze, wielobranżowe, hotele, restauracje i inne placówki związane z gastronomią. W Łodzi rynek oceniany jest w przybliżeniu na 60 tys. firm, głównie sklepów¹⁴. Organizacja dostaw do hurtowni opiera się na dwóch kanałach: 1) dostawy wykonywane są bezpośrednio od dostawców do punktów sprzedaży, 2) hurtownie samodzielnie odbierają produkty od dostawców.

Artykuły spożywcze pochodzą głównie z Polski. Od 1999 r. wybrane produkty spożywcze są sprzedawane w dużych opakowaniach gastronomii – MQ. Z opakowań nie można wyjmować pojedynczych artykułów. Planowane na kolejne lata zmiany dotyczą głównie powiększania oferty świeżej żywności. Firma planuje w niedalekiej przyszłości zaoferować swoim klientom możliwość korzystania z pojemników z wkładami żelowymi, umożliwiającymi utrzymywanie pożądaney temperatury podczas transportu z hurtowni do siedziby klienta. Wspieraniu dystrybucji służy uruchomiony w 2002 roku program „sklepy Aro”. Przeznaczony jest on dla klientów Makro prowadzących patronackie sklepy detaliczne. W okolicy Poznania i Łodzi funkcjonuje mniej więcej po 60 takich sklepów. ARO to także produkty marki własnej, oferowane po możliwie najniższej cenie. Obejmują głównie artykuły spożywcze, a także chemię gospodarczą i podstawowe artykuły biurowe. W 95% producentami tych artykułów są firmy krajowe.

3.2. Milo

Asortyment sprzedaży obejmuje ponad 2,5 tys. pozycji. Przeważają wyroby tytoniowe (przychody około 800 mln zł) i słodyczne (100 mln zł). Inne produkty to:

zimne napoje, kawa, herbata, parafarmaceutyki¹⁵. Firma obsługuje około 15 tys. punktów sprzedaży. Główni odbiorcy to średnie sklepy spożywcze i stacje benzynowe. Pozostali klienci sieci Milo to: sieci detaliczne, stacje benzynowe, super i hipermarkety, kioski, punkty typu HoReCa (hotele, restauracje, kawiarnie). Milo dysponuje taborem z przeszło 300 własnymi pojazdami, za pomocą których dowozi towary klientom¹⁶. Oprócz 15 oddziałów zlokalizowanych na terenie całego kraju firma posiada 12 centrów dystrybucyjnych. Zamówiony przez klienta towar jest dostarczany w ciągu 24 godzin. Ponadto firma oferuje także sprzedaż *cash and carry* i usługi vansellingowe, czyli sprzedaż bezpośrednio z samochodu.

3.3. Selgros

Główni udziałowcy to OTTO Versand i REWE. Podstawową grupę klientów stanowią przede wszystkim gastronomia, hotelarstwo, handel detaliczny, bary, stolówki, kioski, firmy obsługujące imprezy okolicznościowe, catering. Oferowany asortyment obejmuje prawie 40 tys. artykułów spożywczych i przemysłowych, w tym AGD – sprzęt elektryczny, elektroniczny, artykuły sportowe, tekstylne, papiernicze¹⁷. Strategia działania opiera się na niskich marżach, dużej rotacji towarów i częstych promocjach z dużymi zniżkami cen. Towary oferuje się w określonej minimalnej ilości, w tzw. jednostce sprzedaży. Selgros wymusza na dostawcach taki sposób pakowania towarów, by w łatwy sposób można było uzyskać dostęp do jednostek sprzedaży. Firma nie zajmuje się ani transportem towarów od producentów, ani transportem do swoich klientów¹⁸. Firma nie jest zainteresowana utrzymywaniem dużych zapasów ani ich wspólnym utrzymywaniem. Preferowane są częste dostawy w mniejszych ilościach. Dlatego w uprzywilejowanej sytuacji są lokalni dostawcy. Umowy z nimi są podpisywane na rok. Strategia działania jest zdecydowanie zdecentralizowana.

3.4. Eurocash

W marcu 2003 roku nastąpił menedżerski wykup akcji od portugalskiej firmy Jeronimo Martins. Eurocash prowadzi na polskim rynku strategię dystrybucyjną *cash and carry*. 90% sprzedaży stanowią artykuły spożywcze, a resztę chemia gospodarcza i kosmetyki¹⁹. W ofercie znajduje się blisko 4 tys. pozycji. Hurtownie są zwykle nieduże, a asortyment precyzyjnie dopasowany do potrzeb. Duży nacisk położono na niskie ceny i możliwość kupowania na sztuki. Jakkolwiek istnieje możliwość wzbogacania oferty o wyroby lokalnych wytwórców; funkcje logistyczne

¹⁴ www.makro.com.pl

¹⁵ „Handel” 2004 nr 18, s. 12.

¹⁶ www.milo.com.pl

¹⁷ www.selgros.com.pl

¹⁸ P. Przybylak, *Magazynowanie i obsługa zapasów w firmie Selgros Cash & Carry*, (praca nie publikowana).

¹⁹ W. Kudła, B. Banasik, M. Smoleń, wyd. cyt., s. 127.

są silnie skoncentrowane w centrali w Poznaniu. Sieć hurtową obsługują dwa centra dystrybucyjne: w Poznaniu i Pińczowie. W końcu 2004 roku funkcjonowały 83 hurtownie, obsługujące 60 tys. klientów²⁰. Firma chce zwiększyć liczbę hurtowni do 100 w 2006 roku. Optymalnym punktem lokalizacji hurtowni są małe i średnie miasta o liczbie mieszkańców powyżej 25 tys. Narzuca to model rozwoju polegający na ekspansji regionalnej na kolejne obszary i rozbudowie sieci sklepów abc. Eurocash integruje detalistów w sieci abc. W 2004 roku Eurocash obsługiwał sieć ok. 1850 punktów detalicznych działających w tym systemie²¹. Sklepy abc to małe i średnie sklepy spożywczo-chemiczne zlokalizowane na osiedlach, w centrach małych miasteczek i na wsiach. Sieć sklepów abc jest głównym motorem wzrostu Eurocashu.

4. Podsumowanie

Przykłady czterech największych sieci hurtowni w Polsce pokazują sporo różnic w organizacji struktury logistycznej. Ze względu na specyfikę asortymentu trudno porównywać sieć Milo do pozostałych. Porównanie trzech sieci obejmuje trzy obszary: wspieranie dystrybucji; centralizację/decentralizację; organizację zaopatrzenia żywności.

Wsparcie dystrybucji przez sieć sklepów patronackich lub franchisingowych stosują Makro i Eurocash. Selgros to typowy *cash and carry*. Najsilniejsza centralizacja występuje w sieci Eurocash. Za taką formą przemawia jednak najwęższa oferta asortymentu. Największa decentralizacja jest widoczna w sieci Selgros, gdzie każda z hurtowni działa indywidualnie. Wymogi łańcucha chłodniczego powodują, że w odniesieniu do produktów szybko psujących się dominuje strategia zdecentralizowana. Żywność zagraniczna występuje w każdej sieci, jednak stanowi niewielki odsetek. Punkt krytyczny w *cash and carry* to brak ciągłości łańcucha chłodniczego od hurtowni do klienta. Traci sens jego rozbudowa i angażowanie środków na przeszło 90% długości, jeśli końcowe kilka procent nie spełnia wymogów integralności.

Literatura

- [1] Cyron E., *Kompendium wiedzy o gospodarce*, PWN, Warszawa-Poznań 2000.
- [2] „Handel” 2003, nr 13; 2004, nr 1, 11, 18, 19.
- [3] Kudła W., Banasik B., Smoleń M., *Ewolucyjne zmiany w polskim handlu w okresie dochodzenia do gospodarki rynkowej*, Politechnika Radomska, Radom 2000, s. 125.
- [4] Mikusińska-Ozdobińska B., *Hurt w Europie*, „Handel” 2003, nr 6, s. 24.
- [5] Przybylak P., *Magazynowanie i obsługa zapasów w firmie Selgros Cash & Carry* (praca nie publikowana),

²⁰ „Handel” 2004 nr 19, s. 4.

²¹ www.eurocash.com.pl

-
- [6] Salin V., Nayga R.M. jr, *A cold chain network for food exports to developing countries*, „International Journal of Physical Distribution and Logistics Management” 2003 nr 10.
- [7] Szyszka G., *Sieci logistyczne, nowy wymiar logistyki*, [w:] *Sieci logistyczne na zintegrowanym rynku europejskim*, materiały pokonferencyjne – „Logistics 2004”, ILiM, Poznań 2004.
- [8] Witkowski J., *Logistyka w organizacjach sieciowych*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 2000 nr 7/8, s. 169.

LOGISTICS OF NET ORGANIZATIONS IN WHOLESALE TRADE IN POLAND

Summary

The author concentrates on forms of net organizations in wholesale trade in Poland. Apart from the dynamic development of the retail trade; the wholesale trade is an area which is to develop intensively in the next years. The article describes the logistic solutions, among others those which strengthen distribution. The tendency to decentralize the delivery process of foodstuffs which go bad quickly is visible. The nets of wholesale companies try to simplify to the maximum logistic solutions for them. In general every net adopts a logistic strategy which differs from other nets.