

POLITECHNIKA ŁÓDZKA
WYDZIAŁ ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA

MGR DANIEL CHUDZIK

AUTOREFERAT ROZPRAWY DOKTORSKIEJ NA TEMAT:

**CENTRUM LOGISTYCZNO-DYSTRYBUCYJNE W
TWORZENIU PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ
HIPERMARKETÓW NA PRZYKŁADZIE TESCO I REAL**

PROMOTOR:
PROF. DR HAB. ANDRZEJ POMYKALSKI

RECENZENCI:
PROF. DR HAB. BARBARA OLSZEWSKA
DR HAB. ANDRZEJ SZYMONIK, PROF. PŁ

ŁÓDŹ
2016

SPIS TREŚCI

1. Uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej	3
2. Cel rozprawy doktorskiej i hipotezy badawcze	7
3. Struktura i treść rozprawy doktorskiej	8
4. Źródła i metody badawcze	12
5. Podsumowanie wyników badań	15
6. Proponowane kierunki przyszłych badań	23

1. UZASADNIENIE WYBORU TEMATU ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

Centra logistyczno-dystrybucyjne wpływają na tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku hipermarketów oraz stały się jednym z głównych narzędzi w rozwoju rynku detalicznego w Polsce. Literatura naukowa poświęca wiele uwagi zagadnieniu przewagi konkurencyjnej oraz pozytywnym i negatywnym skutkom współczesnej konkurencji. We współczesnej gospodarce w kreowaniu rozwoju przedsiębiorstw, jak i regionów, szczególnego znaczenia nabierają centra logistyczno-dystrybucyjne. W dotychczasowej praktyce, jak i rozważaniach teoretycznych niestety nie przywiązuje się większego znaczenia do tego problemu i często pomijana jest rola samej logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej sieci handlowych. Większość konsumentów i osób związanych z handlem detalicznym w Polsce ciągle nie zdaje sobie sprawy z tego, jak ważna jest logistyka, jako czynnik zmian w tworzeniu przewagi konkurencyjnej i poprawy efektywności działania.

Autor dysertacji będąc czynnym uczestnikiem tworzenia polskiego rynku hipermarketów, obserwował (również od zuplecza), jak powstaje i rośnie handel detaliczny w Polsce, analizując przy tym skutki i przyczyny zachodzących zmian. Tym samym autor rozprawy doktorskiej zdecydował się, że spróbuje dowieść, jak ważną rolę odgrywają centra logistyczno-dystrybucyjne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej rynku hipermarketów i rozwoju rynku detalicznego w Polsce. Autor chciałby zaprezentować, wyjaśnić i przybliżyć różne zagadnienia związane z rozważanym tematem rozprawy doktorskiej, w której ukazana jest rola centrów logistyczno – dystrybucyjnych w działalności polskich hipermarketów i całego rynku detalicznego.

Zgłębianie problematyki konkurencyjności przedsiębiorstw i zastosowania różnych narzędzi do tworzenia przewagi konkurencyjnej jest kluczowe dla istnienia na rynku przedsiębiorstw, w tym rynku hipermarketów. Najczęściej wykorzystywanymi strategiami przez polskie przedsiębiorstwa, wciąż pozostają strategie bazujące na tradycyjnym paradygmacie zakładającym, że przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa osiągną poprzez zróżnicowanie produktów i usług bądź uzyskanie wiodącej pozycji kosztowej. Dyferencjacja oferty oraz osiągnięcie dobrej pozycji pod względem kosztów przestaje być warunkiem wystarczającym do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej.

Zmiany na rynku w postaci zniesienia barier pomiędzy gospodarkami, dynamicznym rozwojem techniki i technologii oraz przyspieszonemu przepływowi informacji powodują zmiany reguł gry. Występuje znaczące poprawienie jakości produktów, a zarazem skrócenie cyklu życia. Wraz ze wzrostem jakości produktów, zmniejszają się różnice pomiędzy konkurencyjnymi ofertami. Powoduje to dezaktualizację dotychczasowych strategii konkurencji. W nowych warunkach przedsiębiorstwa starają się wprowadzać innowacje po to,

aby chronić się przed konkurencją i zdominować rynek własnymi rozwiązaniami. Nie można zapomnieć, że znaczący wpływ na konkurencyjność ma innowacyjność organizacji, która w rozprawie doktorskiej została również opisana jako nieodzowna ich cecha. Coraz częściej zauważalne są działania związane z centralizacją łańcucha dostaw, wprowadzaniem innowacji procesowych, produktowych i organizacyjnych, które poprzez innowacyjne centra logistyczno – dystrybucyjne mają być kluczowym elementem do tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku handlu detalicznego. W rzeczywistości można zauważyć wiele spektakularnych sukcesów (Biedronka, Lidl, Żabka, Netto, itp.), tworzących znaczną przewagę konkurencyjną, związanych bez wątpienia z modelem logistycznym opartym na centralizacji poprzez wysoce innowacyjne centra logistyczno dystrybucyjne, bazujące na modelu szybkiej rotacji towaru i transportów tzw. „trzech temperatur”¹. Należy podkreślić, że model dystrybucyjny dyskontów został skopiowany z modelu logistycznego hipermarketów, z kilkoma kluczowymi zmianami polegającymi na dostosowaniu się do potrzeb rynku i oczekiwań konsumentów. Autor dysertacji upatruje w tym modelu szansę na skuteczne tworzenie przewagi konkurencyjnej opartej na wykorzystaniu zdefiniowanego modelu „niszy rynkowej” zaprezentowanego przez W. Chan Kim i R. Mouborgne.²

Obecnie hipermarkety oferują pełen asortyment towarów po konkurencyjnych cenach, centra handlowe wyznaczają rytm wolnego czasu oraz wraz z wielkim rozwojem handlu detalicznego w Polsce, nastąpił równie wielki rozwój wszystkich dziedzin bezpośrednio z tym związanych. Jedną z takich dziedzin jest niewątpliwie logistyka, która stała się nieodłącznym narzędziem do powiększania przewagi konkurencyjnej na polskim rynku handlu detalicznego. Coraz częściej słychać o otwarciach nowych centrów logistyczno - dystrybucyjnych wielkich sieci handlowych, które stały się niezwykle innowacyjnymi jednostkami pracującymi na zadowolenie bardzo wymagających klientów, tym samym wprowadzając najwyższą jakość usług.

Centra handlowe, hipermarkety, supermarkety i sklepy dyskontowe stworzyły w Polsce nowy segment handlu detalicznego, który można już bez wątpienia nazwać nowym rynkiem, rynkiem hipermarketów (handel nowoczesny). Nakłady zagranicznych i rodzimych inwestorów na ten sektor są bardzo duże, począwszy od specjalistycznych centrów logistyczno - dystrybucyjnych, a skończywszy na profesjonalnym zapleczu zakupowym i sprzedażowym. Jednak tutaj należy nadmienić, że nakłady inwestycyjne sieci dyskontowych są znacznie większe w porównaniu do sklepów wielkopowierzchniowych.

Plany polskich sieci hipermarketów wybiegają już poza granice kraju, o czym jeszcze kilkadziesiąt lat temu nikt nawet nie myślał, natomiast teraz w obszarze jednolitego rynku Wspólnoty Europejskiej, wszystko jest w zasięgu ręki, cała Unia Europejska stoi przed polskimi

¹ Artykuły suche, artykuły świeże i artykuły mrożone.

² W. Chan Kim, R. Mouborgne, „Strategia Błękitnego Oceanu”, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2005.

sieciami handlowymi otworem, oferując tym samym wielki potencjał sprzedażowy, usługowy i logistyczny.

Obecnie polski rynek sklepów wielkopowierzchniowych znajduje się w dobrej kondycji i szybko się rozwija. Duża ilość jednostek sprzedaży rynku hipermarketów i innych powoduje powstawanie coraz to nowych specjalistycznych centrów logistyczno - dystrybucyjnych, które przyczyniają się do efektywnej pracy jednostek sprzedażowych handlu nowoczesnego. Niektóre sieci handlowe łączą się, niektóre sprzedają swoje placówki, niektóre zaś inwestują w swój rozwój kupując lub budując nowe centra handlowe, tym samym chcąc zostać liderami polskiego handlu detalicznego. Przybywa więc nowych placówek handlowych w różnych formatach, rynek hiper i super marketów dynamicznie się rozwija i tworzy nowy sektor polskiego handlu detalicznego, który niewątpliwie stał się wielkim potencjałem sprzedażowym, zmieniającym otaczającą nas rzeczywistość rynkową i bezwiednie kreuje preferencje zakupowe klientów.

Podążając za danymi historycznymi, bez wątpienia można stwierdzić, że hipermarkety zapoczątkowały trend rozwoju handlu detalicznego na rynku polskim, tworząc przy tym bardzo innowacyjne centra logistyczno – dystrybucyjne wraz z całym systemem logistycznym, które przyczyniły się do sukcesu takiej formy handlu w Polsce. Jednocześnie należy zauważyć, że rozwój centrów logistyczno – dystrybucyjnych przyczynił się do spadku cen, zwiększenia konkurencyjności rynku, powstania większej ilości jednostek sprzedażowych i poprawił dostępność produktów (to tylko kilka głównych przykładów).

Na przełomie kilku ostatnich lat zmienił się po raz kolejny sposób prowadzenia dystrybucji w wielkich sieciach handlowych i w samym handlu detalicznym. Nowe innowacyjne formy dystrybucji mają spowodować obniżenie kosztów funkcjonowania wielkich sieci handlowych oraz przygotować jeszcze bardziej niż dotychczas konkurencyjną ofertę skierowaną do finalnego klienta. Każdy klient oczekuje już coraz więcej od sieci handlowych, często nie zdaje sobie sprawy, że wszystkie działania i bezpośrednio skierowana do niego oferta, to przemyślana strategia, jaką prowadzą wielcy detaliści, którzy wykorzystują bardzo często, niewidoczne dla zwyczajnego klienta narzędzia innowacyjne, jakimi są centra logistyczno – dystrybucyjne (w tym rozumieniu system dystrybucji).

Obecnie rola centrów logistyczno – dystrybucyjnych jest jednym z kluczowych narzędzi walki konkurencyjnej wielkich sieci handlowych oraz ma ogromne znaczenie w funkcjonowaniu jednostek sprzedażowych nakierowanych na generowanie zysków i tworzenie przewagi konkurencyjnej. Na początku rozwoju wielkich sieci handlowych w Polsce, pierwszoplanowymi narzędziami był duży asortyment produktów, konkurencyjna cena, liczne promocje zakupowe, dobrze przeszkolony personel oraz dodatkowe atrakcje tzw. wartość dodana. Nikt nie przywiązywał większej roli do dystrybucji, czy logistyki towarów, miało to być wszystko po stronie dostawcy, producenta czy dystrybutora. Natomiast obecnie klienci

oczekują już coraz więcej i więcej, liczą na nowości, oczekują, że firma do której są przywiązani będzie rozwijała się z nimi poprzez różnego rodzaju wprowadzane innowacje, które będą miały bezpośredni wpływ na jakość oferowanej usługi i zasobność portfela. Bez wątpienia można napisać, że drugą co do wielkości inwestycją związaną z rozwojem polskich placówek wielko powierzchniowych w Polsce, są nakłady na logistykę, tym samym na centra logistyczno – dystrybucyjne i wszystko to, co się na to składa (w tym system zakupowy i planowanie).

Sieci handlowe w Polsce swoją przewagę konkurencyjną próbują uzyskiwać poprzez innowacyjność, która wprowadzana przez wielkich detalistów handlu detalicznego w Polsce i ma różne oblicza, zaczynając od wyglądu placówki, stoisk, a skończywszy na ogromnych nakładach finansowych poniesionych na specjalistyczne centra logistyczno – dystrybucyjne, które swoim funkcjonowaniem i zaawansowaną technologią informatyczną i sprzętową ukazują inne niż dotychczas oblicze funkcjonowania hipermarketów oraz całkowicie zmieniają cykl życia produktu i wcześniej przyjęte zasady funkcjonowania.

Można stwierdzić, że centra logistyczno – dystrybucyjne są „niewidoczną innowacją” dla „zwykłego klienta”, mają bardzo duży wpływ na procesy i sposób funkcjonowania placówek sprzedażowych. Centra logistyczno – dystrybucyjne całkowicie zmieniły funkcjonowanie hipermarketów, supermarketów i sklepów dyskontowych, zmieniły ich wewnętrzne procedury i zakres działania, a tym samym zwiększyły i poprawiły ofertę skierowaną do bezpośredniego klienta. Wraz z wielkim rozwojem sieci handlowych w Polsce, nie można już mówić o prowadzonej na małą skalę dystrybucji i logistyki produktów będących w sprzedaży, co bezpośrednio wiąże się z dużą ilością placówek sprzedażowych określonych sieci. Już nie można w takich warunkach mówić o bezpośredniej dystrybucji od producenta do sklepu, a należy już niewątpliwie zastąpić ten model jego nową wersją. W nowym modelu stawia się na scentralizowaną sieć logistyczną obsługiwaną przez nowoczesne centra logistyczno – dystrybucyjne.

Logistyka to jedno z podstawowych narzędzi służących do zaspokajania ludzkich potrzeb, służy do umacniania i tworzenia przewagi konkurencyjnej na bardzo wymagających rynkach zbytu, przyczyniając się tym samym do oferowania produktów po konkurencyjnych cenach rynkowych. Natomiast z drugiej strony, jeżeli celem logistyki jest zapewnienie odpowiedniej właściwości (miejsca, ilości, czasu, stanu towarów, kosztów), to trzeba stwierdzić, iż zadaniem logistyki jest również należyte obsłużenie klienta poprzez efektywne funkcjonowanie hipermarketu. Jest to system, który sprawnie działając, przyczynia się do zaspokojenia potrzeb i wzrostu zadowolenia klienta z wyboru takiego, a nie innego produktu czy sklepu. Logistyka oparta na działalności centrum logistyczno – dystrybucyjnego polega na maksymalnym

zwiększeniu dostępności towarów dla klientów, przy równoczesnym zmniejszeniu kosztów firmy (możliwość osiągnięcia przywództwa cenowego). Oznacza to, iż wielkie sieci handlowe prowadzą własną sieć dystrybucyjną lub opartą na outsourcing, dostarczając codziennie do sklepów jedynie te produkty, które są potrzebne na półce danego dnia. Wynikiem tak prowadzonych działań jest zapewnienie dostępności towarów w placówkach sprzedażowych, zminimalizowanie poziomu zapasów (w tym również strat), co przekłada się bezpośrednio na zmniejszenie kapitału obrotowego oraz uproszczenie większości działań wewnętrznych w sklepie.

Należy bez wątpienia rozważyć problem związany z konkurencyjnością i innowacyjnością przedsiębiorstw, uwzględnić wpływ centrów logistyczno – dystrybucyjnych w tworzeniu przewagi konkurencyjnej.

Zważywszy na powyższe i wzajemne zależności, trzeba również zwrócić uwagę na sektor handlu detalicznego, który charakteryzuje się stałym, dynamicznym rozwojem, co spowodowane jest również sprawnym wykorzystywaniem modelu centrów logistyczno – dystrybucyjnych.

2. CEL ROZPRAWY DOKTORSKIEJ I HIPOTEZY BADAWCZE

Podstawowym celem pracy jest pokazanie zasad funkcjonowania i analiza centrum logistyczno – dystrybucyjnego, którego funkcjonalność przekłada się na tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku hipermarketów w Polsce na przykładzie Tesco i Real. Dysertacja ma również pokazać, że model logistyczny oparty na systemie zarządzanym poprzez centrum logistyczno – dystrybucyjnego ma wpływ na rozwój handlu detalicznego w Polsce.

Praca bezpośrednio koncentruje się na:

1. Analizie i ocenie funkcjonowania centrum logistyczno-dystrybucyjnego;
2. Analizie i ocenie skuteczności działań centrum logistyczno – dystrybucyjnego i jego wpływu na sektor handlu detalicznego i pozycje konkurencyjną hipermarketów;
3. Analizie i ocenie korzyści i zagrożeń związanych z wprowadzeniem centralnej logistyki w rynku sieci jednostek wielkopowierzchniowych.

Szczegółowe cele badania podzielone zostały na następujące grupy:

1. Opisanie centrum logistyczno-dystrybucyjnego wraz z jego największymi innowacjami i zasadą działania;
2. Pokazanie wpływu centrum logistyczno – dystrybucyjnego na tworzenie przewagi konkurencyjnej;
3. Określenie korzyści i zagrożeń związanych z centralizacją dostaw poprzez centrum logistyczno dystrybucyjne.

Dysertacja ma charakter opisowo-empiryczny, a jej zadaniem jest sprawdzenie, czy i w jakim zakresie centrum logistyczno-dystrybucyjne tworzy przewagę konkurencyjną hipermarketów na rynku polskim oraz wpływa na rozwój handlu detalicznego.

Przeprowadzone badania własne, studia literaturowe oraz obserwacje autora dysertacji i ludzi z otoczenia biznesu logistycznego związanego z rynkiem hipermarketów, pozwoliły na sformułowanie i przyjęcie w rozprawie następujących hipotez badawczych.

1. [H₁] Hipermarkety dzięki centralnej dystrybucji opartej na centrach logistyczno – dystrybucyjnych zmieniają wizerunek hipermarketów, tworząc korzystne dla siebie cechy konkurencyjności rynku.
2. [H₂] Centra logistyczno – dystrybucyjne zmieniają oblicze rynku handlu detalicznego w Polsce.
3. [H₃] Przywództwo jakościowe i obniżanie kosztów jednostkowych nie są warunkami wystarczającymi do stworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej.
4. [H₄] Hipermarkety marginalizują pozycję pozostałych przedsiębiorstw handlowych w Polsce, zajmujących się sprzedażą detaliczną.

3. STRUKTURA I TREŚĆ ROZPRAWY DOKTORSKIEJ

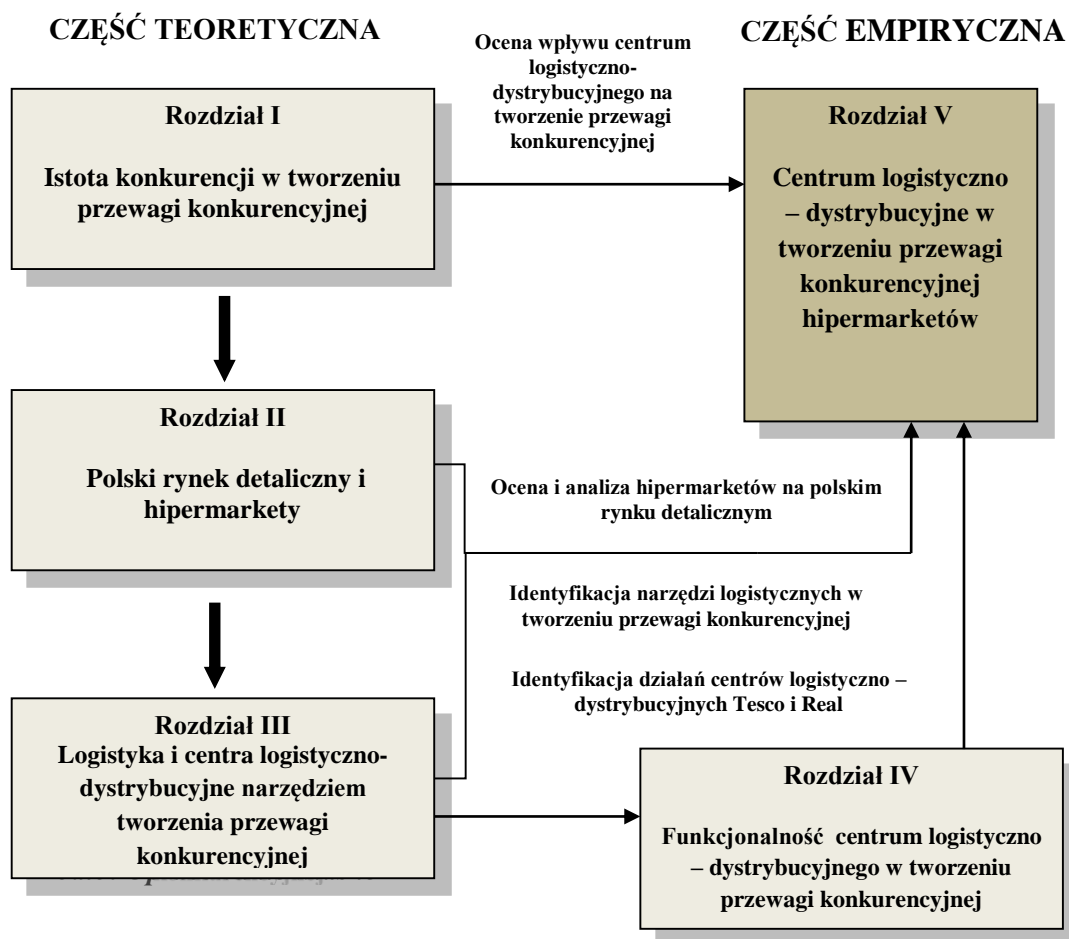
Rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno – empiryczny i jest rezultatem przeprowadzonych własnych badań, własnych obserwacji i obserwacji kolegów pracujących bezpośrednio w biznesie logistycznym związanym z sieciami handlowymi. Często nie widać wpływu logistyki (działalności centrów logistyczno – dystrybucyjnych) w tworzeniu przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym w Polsce, dlatego też rozprawa stała się powodem do podjęcia tematu i przybliżenia panujących zależności.

Prezentowana dysertacja składa się z pięciu rozdziałów, części teoretycznej poświęcono trzy rozdziały, każdy z bardzo wyrazistym akcentem empirycznym. W częściach teoretycznych

prezentowane są również praktyczne opisy i przemyślenia autora dysertacji. Rozdziały rozprawy doktorskiej zostały poprzedzone wstępem oraz opatrzone podsumowaniem.

Struktura rozprawy doktorskiej została zaprezentowana poniżej na rysunku nr 1.

Rysunek 1. Struktura rozprawy doktorskiej



Źródło: Opracowanie własne

Część teoretyczna pracy powstała w wyniku badań literatury przedmiotu obejmujący dorobek krajowy i zagraniczny, wykorzystano również dostępne informacje z Internetu oraz stwierdzenia, publikacje i własne notatki z różnych tematycznych konferencji branżowych. Zważywszy na fakt, że dysertacja skupia się również na analizie handlu detalicznego w Polsce na przełomie kilku ostatnich lat, tym samym specjalnie na potrzeby części rozdziału drugiego, autor dysertacji otrzymał od Dyrektora Logistyki Tesco Polska Sp. z o.o., Raport Strategiczny 2007 przygotowany przez Instytut badania opinii rynku i konsumpcji GFK Polonia Sp., z o.o. opisujący Rynek Detaliczny w Polsce, prezentując tym samym wyniki badań z tego okresy. Dla porównania tendencji rynku detalicznego w Polsce na przełomie kilkunastu lat z dostrzeżeniem

zmian rynkowych związanych z rozwojem centrów logistyczno dystrybucyjnych, autor dysertacji zaprezentował również trendy rynku detalicznego opartego na Raporcie Strategicznym 2010 (Retailer of the Year 2010, W-wa 24.03.2011, Roland Berger Strategy) oraz najnowsze trendy z 2013 i 2014 roku (oparte na najnowszych publikacjach, wykładach i dostępnych danych z konferencji branżowych). Tym samym dysertacja pokazuje również najważniejsze zmiany, które bez wątplenia związane są rozwojem dystrybucji centralnej opartej na funkcjonowaniu centrów logistyczno dystrybucyjnych.

Część empiryczna obejmuje opis centrum logistyczno – dystrybucyjnego oraz wyniki badań własnych przeprowadzonych w centrach logistyczno – dystrybucyjnych oraz w siedzibach głównych (działy logistyki) badanych sieci handlowych.

W rozdziale pierwszym **„Istota konkurencji w tworzeniu przewagi konkurencyjnej”** przybliży się definicję konkurencji w warunkach rynkowych, pokazuje teoretyczne zastosowanie narzędzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Prezentuje się czynniki, które przyczyniają się do tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. W tym rozdziale poszukuje się teoretycznych powiązań centrum logistyczno-dystrybucyjnego z elementem konkurencyjności, omawia się wpływ centralnej dystrybucji na tworzenie przewagi konkurencyjnej. Rozdział jest oparty na dostępnej, fachowej literaturze oraz czasopismach i raportach związanych z tematem rozprawy doktorskiej. Zważywszy na bardzo bliskie powiązanie pojęcia innowacyjności z przewagą konkurencyjną, w tym rozdziale omawia się również pojęcie innowacji, które według autora dysertacji jest nieodzownym elementem powiązaniem z konkurencyjnością. Znaczne przybliżenie tematyki innowacyjności jest bardzo ważnym elementem rozdziału, zważywszy na bardzo mocne zależności innowacji z przewagą konkurencyjną i konkurencyjnością.

W drugim rozdziale **„Polski rynek detaliczny i hipermarkety”** prezentuje się polski rynek detaliczny z uwzględnieniem różnych uczestników rynku handlu detalicznego, w którym uwzględniono dane oparte na raporcie strategicznym dotyczącym handlu detalicznego w Polsce na rok 2007, raporcie strategicznym z roku 2010 oraz pokazano aktualizację o najnowsze trendy (przełom roku 2013 i 2014) i dostępne informacje. Analiza ta przedstawia sytuację i popularne tendencje panujące na rynku oraz preferencje rynkowe, które wiążą się bezpośrednio z oczekiwaniami i preferencjami zakupowymi polskich konsumentów. W opisywanym rozdziale na podstawie trzech źródeł informacji (raporty rynkowe 2007, 2010 i 2013/2014), ukazano zmieniające się tendencje rynkowe. Dodatkowo w tym rozdziale opisuje się współpracę pomiędzy wielkimi detalistami, a dostawcami. Formułuje się również definicję i rozważa inne kluczowe zagadnienia związane z pojęciem hipermarket. Wykorzystanie pierwszego raportu dotyczącego sytuacji i preferencji handlu detalicznego w Polsce obejmuje 2007 rok, ponieważ autor dysertacji rozpoczął pracę nad tematem rozprawy doktorskiej już od roku 2006. W rozdziale tym zaprezentowano badania marketingowe dotyczące konkurencji łódzkiego rynku

hipermarketów na przykładzie Tesco Polska Sp. z o.o., które pokazują profil standardowego klienta hipermarketu oraz czynniki skłaniające jego do korzystania z określonej sieci handlowej, a także prezentuje się idealny hipermarket. W badaniach uwzględnia się najnowsze tendencje rynkowe z 2013 roku.

W kolejnym, trzecim rozdziale **„Logistyka i Centra Logistyczno-Dystrybucyjne narzędziem tworzenia przewagi konkurencyjnej”**, prezentuje się teoretyczne zagadnienia mające przybliżyć pojęcie centrów logistyczno-dystrybucyjnych i logistyki w polskiej rzeczywistości rynkowej. Zdefiniowane są pojęcia mające bezpośredni związek z omawianymi zagadnieniami, pokazany jest dalszy rozwój, trendy i formy zarządzania produktem poprzez zarządzanie logistyczne. Autor dysertacji celowo chciał w opisywanym rozdziale skoncentrować się na logistyce i centrach logistyczno-dystrybucyjnych, chcąc tym samym pokazać bezpośrednie zależności i powiązanie obu zagadnień, które mają wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej.

W pierwszym empirycznym, a zarazem czwartym rozdziale rozprawy doktorskiej noszącym nazwę **„Funkcjonalność Centrum Logistyczno – Dystrybucyjnego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej”** przedstawia się na praktycznych przykładach (związanych z praktyką autora dysertacji) centrum logistyczno – dystrybucyjne, zasady funkcjonowania magazynów centralnych, a także opisuje się codzienną pracę, innowacje procesowe, produktowe i organizacyjne. Pokazuje się cykl życia produktu, począwszy od operacji wewnątrz centrum logistyczno – dystrybucyjnego, poprzez wysyłkę do momentu sprzedaży finalnemu klientowi. Przeanalizowano wszystkie korzyści i zagrożenia w całym łańcuchu logistycznym. W tym rozdziale autor dysertacji pokazał również wpływ centrów logistyczno – dystrybucyjnych na tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku handlu detalicznego.

Rozdział piąty **„Centrum Logistyczno – Dystrybucyjne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej hipermarketów”** stanowi aplikacyjną, ostatnią część, w której zawarto analizy i wyniki badań przeprowadzonych przez autora rozprawy doktorskiej wśród kadry zarządzającej centrami logistyczno – dystrybucyjnymi oraz w siedzibach głównych badanych sieci handlowych. Zaprezentowano najważniejsze czynniki logistyczne, które mają bezpośredni wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej hipermarketów Tesco i Real w Polsce, tym samym znacznie przybliżając i odpowiadając na kluczowe problemy zawarte w rozprawie doktorskiej.

Podczas badania wpływu centrum logistyczno-dystrybucyjnego na tworzenie przewagi konkurencyjnej nie pokazano wyników finansowych firm, ponieważ żaden z badanych podmiotów nie chciał udzielić takich informacji.

Autor dysertacji ze względu na fakt, że związany jest czynnie z tzw. „biznesem logistyczno-dystrybucyjnym hipermarketów” w Polsce, zaprezentował całą rozprawę doktorską ze szczególnym naciskiem na aspekty praktyczne, które przewijają się we wszystkich

rozdziałach dysertacji. Autor podkreśla, że każdy rozdział części teoretycznej, a w szczególności rozdział drugi „*Polski rynek detaliczny i hipermarkety*”, podejmuje aspekty teoretyczne odnosząc je bezpośrednio do aspektów praktycznych.

4. ŹRÓDŁA I METODY BADAWCZE

Wybór jako podmiotu do badań marketingowych, sieci handlowych hipermarketów (skupiając się na centrach logistyczno dystrybucyjnych) działających na polskim rynku detalicznym, wynikał z faktu, że hipermarkety jako pierwsza forma dystrybucji po upadku gospodarki centralnie planowanej, zaczęła rozwijać i zmieniać polski handel detaliczny. Tym samym hipermarkety, były prekursorem centralnej dystrybucji w Polsce opartej na pracy centrum logistyczno dystrybucyjnego, które poprzez swoje funkcjonowanie spowodował rozwój sieci handlowych w kraju. Równocześnie nie można już mówić o sukcesie i rozwoju na arenie handlu detalicznego bez centralnej dystrybucji, która stała się nadrzędnym elementem do tworzenia przewagi konkurencyjnej. Zważywszy na fakt, że cały proces oparty na centralnej dystrybucji można dowolnie kształtować, to na pewno jest to duże wyzwanie dla logistyków i osób zarządzających przedsiębiorstwami, żeby stworzyć taki model, który będzie tworzył przewagę konkurencyjną.

Dodatkowo trzeba zauważyć, że sektor sprzedaży detalicznej w Polsce jest największym pracodawcą, co oczywiście przekłada się na kondycję całego państwa polskiego. Obecnie w Polsce jest ponad 363 hipermarkety³, które w większości należą do Tesco, Carrefour, Metro AG, Auchan, Leclerc, Alma, Kaufland, i Piotr i Paweł. Największą pozycję hipermarkety posiadały w 2005 roku (w pierwszej dziesiątce detalistów FMCG w Polsce było wtedy aż siedmiu przedstawicieli hipermarketów - <http://www.supermarketnews.com.pl/>, sierpień 2006). Dlatego też autor dysertacji rozpoczął pracę nad tym problemem, żeby zgłębić wpływ centrum logistyczno dystrybucyjnego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej hipermarketów (jednak na przełomie kolejnych jedenastu lat pozycja hipermarketów znacznie zmniejszyła się, co w dysertacji jest szczegółowo wyjaśnione).

Podmiotem badań zostały sieci Tesco i Real ze względu na silną pozycję, jaką one zajmowały na polskim rynku hipermarketów w 2006 roku. Sieci te posiadały w sumie około 70 sklepów (w 2014 roku sieci te posiadały ponad 120 hipermarketów, co stanowiło 33 % wszystkich hipermarketów) spełniających kryteria hipermarketu, co stanowiło ponad 23% wszystkich hipermarketów w Polsce. Są to sieci międzynarodowe, które większość obrotów realizują dzięki hipermarketom. Dodatkowym elementem, który przyczynił się do wyboru

³ Raport firmy PMR dotyczący rynku handlu detalicznego, <http://gospodarka.dziennik.pl>, 10.03.2015.

takiego formatu, był fakt, że sieci te były prekursorami w tworzeniu centralnej dystrybucji w Polsce opartej na wyspecjalizowanych magazynach centralnych.

Dodatkowo na potrzeby niniejszej dysertacji, autor skorzystał z informacji dotyczącej handlu detalicznego w Polsce opublikowanej na stronie <http://www.retail-conferences.com/pl> w przygotowaniu konferencji branżowej 2013 Retail Summit, gdzie według analityków Roland Berger Strategy Consultants opierających się na własnych analizach i danych Nielsena wartość sprzedaży detalicznej FMCG w Polsce według kanałów w roku 2010 wyniosła 176 mld zł, co stanowi wzrost o prawie 3,3 proc. w stosunku do roku 2009, kiedy ta wartość wynosiła 170,4 mld zł. Udział kanału nowoczesnego (hipermarkety, supermarkety i dyskonty) w tej sprzedaży wyniósł w 2010 r. 48 proc., czyli wzrósł o prawie 6,7 proc. w stosunku do roku 2009, kiedy wynosił 45 procent. Natomiast udział kanału tradycyjnego (duże sklepy spożywcze, średnie sklepy spożywcze, małe sklepy spożywcze i sklepy specjalistyczne: winno-cukiernicze, stacje benzynowe, kioski, apteki) spadł z 55 proc. w 2009 r. do 52 proc. w 2010 r.⁴

Ważnym podkreślenia jest fakt, że na początek roku 2015 udział w handlu detalicznym przez sklepy reprezentujące handel nowoczesny wzrósł do poziomu prawie 60 %, co stanowi kolejne spektakularne wzrosty tej części dystrybucji.

Badania właściwe były poprzedzone okresem przygotowawczym, który trwał od stycznia 2007 roku do czerwca 2009 roku. Czas ten poświęcono między innymi na zebranie potrzebnych materiałów, szczegółowego poznaniu tematu pracy poprzez różnego rodzaju spotkania z praktykami polskiego rynku logistycznego powiązanego z handlem detalicznym hipermarketów, uczestnictwem czynnym i biernym w konferencjach branżowych na terenie Polski, uczestnictwie w organizowanych przez autora warsztatach branżowych z zakresu logistyki w handlu wielko powierzchniowym.

Przystępując do realizacji projektu badawczego wykorzystano również dokładną analizę danych wtórnych, do których zalicza się polską i zagraniczną literaturę przedmiotu, publikacje i opracowania instytutów naukowo-badawczych, prasę specjalistyczną z zakresu logistyki oraz rynku sprzedaży detalicznej, publikacje statystyczne Głównego Urzędu Statystycznego, konferencje naukowe i branżowe związane z tematem, warsztaty naukowe i branżowe związane z tematem, spotkania z praktykami rynku logistycznego i handlu detalicznego, a także publikowane sprawozdania finansowe badanych sieci detalicznych.

W celu weryfikacji hipotez wykorzystano wyniki dwóch badań właściwych. Pierwsze badanie przeprowadzono w dwóch okresach tj.: od lipca 2010 roku do września 2010 roku oraz od lipca 2012 roku do września 2012 roku, którego zakresem przedmiotowym była analiza i określenie wpływu centrum logistyczno – dystrybucyjnego w tworzeniu przewagi

⁴ <http://www.retail-conferences.com/pl> - „Polski handel detaliczny AD 2010 - wnioski z badania” 2013 Retail Summit

konkurencyjnej hipermarketów. Badanie były przeprowadzone w centrach logistyczno-dystrybucyjnych badanych podmiotów (Tesco i Real) oraz siedzibach głównych badanych podmiotów.

Metodą wykorzystaną w projekcie badawczym była ankieta przeprowadzona w dwóch okresach. Jednostkami próby badawczej były działy logistyki w centrach logistyczno-dystrybucyjnych sieci Tesco i Real (MGL⁵). Podmiotem badania była kadra zarządzająca niższego i średniego szczebla, dyrektorzy zarządzający oraz pracownicy centrali sieci handlowej odpowiedzialni za kierowanie pracami centrum logistyczno – dystrybucyjnego. Autor dysertacji na potrzeby niniejszej rozprawy doktorskiej zorganizował spotkania w w/w placówkach na których łącznie w 2010 roku przekazał 125 ankiet, a w roku 2012 przekazał 89 ankiet (zważywszy na zmniejszone składy osobowe i cięcie kosztów) – łącznie 214 respondentów, wszystkie ankiety zostały zwrócone.

Drugim elementem projektu badawczego była analiza doświadczeń, zwana też analizą kluczowego informatora. Miała ona formę niestandardyzowanego wywiadu przeprowadzonego z managerami i dyrektorami działów logistyki i handlowych w siedzibach głównych Tesco i Real. Badanie przeprowadzono w sierpniu 2012 roku.

Badania te pozwoliły na określenie i ocenę wpływu centrum logistyczno – dystrybucyjnego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej rynku hipermarketów. Badanie nie jest wyczerpujące ze względu na specyfikę sektora sprzedaży detalicznej oraz ze względu na różnorodność prowadzonych działań logistyczno dystrybucyjnych przez różne sieci handlowe w Polsce.

W celu opisanie badanej grupy w analizie cech jakościowych obliczono wskaźniki struktury. Dla scharakteryzowania wartości przeciętnej dla cech ilościowych obliczono średnią arytmetyczną (\bar{x}) i medianę (Me). Za miarę rozrzutu przyjęto odchylenie standardowe (SD), wyszczególniano też zakres badanych zmiennych tzn. wartości minimalne i maksymalne. Obliczono również w celu lepszej prezentacji rozkładu empirycznego cech współczynnik asymetrii.⁶ Analizę statystyczną badanych cech (zmiennych) wykonano w oparciu o testy parametryczne i nieparametryczne. Analiza rozkładów empirycznych badanych parametrów w wykonano oparciu o test W Shapiro –Wilka. Zastosowanie testów parametrycznych wymagało między innymi założenia normalności (np. test t-Studenta)

W pracy zastosowano testy nieparametryczne (odpowiedniki testu t-Studenta) dla zmiennych niepowiązanych test U Manna-Whitneya, gdyż rozkład empiryczny badanych cech nie był zgodny z rozkładem normalnym.

⁵ MGL – Metro Group Logistics – grupa zajmująca się prowadzeniem działań logistycznych dla firmy METRO Group w której funkcjonuje Real Polska Sp. z o.o.

⁶ C. Domański, „Testy statystyczne”, PWE, Warszawa 1990.

Zastosowanie rodzaju testu parametrycznego było również uzależnione od jednorodności wariancji i dlatego do sprawdzenia tego założenia zastosowano w pracy test Levene'a. W pracy zastosowano również wielowymiarową analizę statystyczną do porównania między grupami tzn. testy nieparametryczny Anova rang Kruskala-Wallisa (gdyż rozkłady badanych cech nie były zgodne z rozkładem normalnym oraz z powodu konstrukcji i skali badanych cech), który jest odpowiednikiem testu dla analizy wariancji, a spełnia założenia statystyczne dla tego rodzaju analiz (badanych zmiennych).⁷

Należy również wspomnieć, że na potrzeby opisu funkcjonalności centrum logistyczno – dystrybucyjnego (Rozdział IV dysertacji) wykorzystano dodatkowo obserwację niekontrolowaną, jawną, standaryzowaną. Podmiotem badania były centra logistyczno dystrybucyjne Tesco i Real, przedmiotem badania funkcjonowanie tychże jednostek, wykorzystywane innowacje procesowe, produktowe i organizacyjne. Zakres czasowy dwóch badań: od lipca 2010 roku do września 2010 roku oraz od lipca 2012 roku do września 2012 roku.

5. PODSUMOWANIE WYNIKÓW BADAŃ

Szczegółowa analiza przeprowadzonych badań opisowych nie wykazała słuszności pierwszej hipotezy badawczej rozprawy doktorskiej, która brzmi, że **„Hipermarkety dzięki centralnej dystrybucji opartej na centrach logistyczno-dystrybucyjnych zmieniają wizerunek hipermarketów, tworząc korzystne dla siebie cechy konkurencyjności rynku”**.

Na podstawie przeprowadzonych badań i analizy rynku, można stwierdzić, że hipermarkety najlepsze czasy swojej świetności mają już za sobą, nie dostosowały się do oczekiwań klientów i rzeczywistości rynkowej. Od dłuższego czasu pozycja hipermarketów, a co jest z tym bezpośrednio związane udziały rynkowe maleją na rzecz sieci dyskontowych, sieci sklepów convenience, które swoim rozwojem numerycznym, ofertą produktową i dogodnymi lokalizacjami wyznaczają tendencje handlowe obecnego rynku detalicznego w Polsce.

Jednak jak pokazuje analiza rynku hipermarketów, ukazana w dysertacji od 2007r. do 2013 roku na przykładzie Tesco i Real, można wnioskować, że hipermarkety zaczęły kształtować i wyznaczać trendy polskiego handlu detalicznego, którego głównym członem stała się centralna dystrybucja oparta na funkcjonowaniu centrów logistyczno-dystrybucyjnych. Hipermarkety stworzyły w Polsce bardzo zaawansowany model centralizacji logistycznej, która stała się

⁷ C. Domański, A. Iwaszkiewicz-Zasłonka, R. Jaszewski, J. Zasłonka, *Zastosowanie metod statystycznych w badaniach pacjentów z chorobą niedokrwienną serca leczonych operacyjnie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. Łódź 2003.

ogniwem do rozwoju innych form handlu detalicznego, w tym również obecnych liderów, czyli dyskontów. Nasuwa się oczywisty wniosek, że hipermarkety nie potrafiły dostosować swoich magazynów centralnych i systemu dystrybucji do wymagań rynkowych, co w szczególności pokazują przeprowadzone badania i ich szczegółowa analiza (dostawy wg harmonogramu dostaw, brak łączenia „trzech” temperatur w jednej dostawie, duże centra dystrybucyjne, skostniałe procedury, rotacja pracowników, itp.)

Do najważniejszych, zidentyfikowanych w badaniu empirycznym czynników zmieniających wizerunek hipermarketów, tworzących cechy konkurencyjne rynku związane z centralną dystrybucją, należą na pewno takie, jak: szeroka gama dystrybuowanych produktów, stała dostępność towarów w magazynie, innowacyjne i duże centra logistyczno dystrybucyjne i wykorzystywana w nich zaawansowana technologia. Widać bardzo duże braki w tworzeniu kreatywnych modeli dystrybucyjnych, które mogłyby zmienić w pośredni sposób wizerunek hipermarketów na rynku polskim. Model logistyczny, który oferują hipermarkety w dobie wielkiej konkurencji, nie zmienił się w zasadzie od początku powstania pierwszych magazynów centralnych obsługujących ten format sklepów.

Respondenci wskazywali, że szeroka gama dystrybuowanych produktów i stała dostępność towaru w magazynie stanowią kluczowe czynniki konkurencyjne w wizerunku hipermarketów, natomiast jak pokazuje analiza rynku, to nie są to na tyle ważne elementy, które mogłyby wyróżnić hipermarkety spośród pozostałych uczestników rynku. Na uwagę wskazuje fakt, że respondenci w roku 2010 w większości twierdzili, że centralna dystrybucja jest stosunkowo mało ważna w tworzeniu korzystnych dla siebie cech konkurencyjności, natomiast już w 2012 roku sytuacja zmieniła się diametralnie i wyniki były odwrotne. Szczegółowa analiza tego przypadku wskazała, że respondenci przy ocenie dystrybucji hipermarketów wskazywali na model dystrybucji dyskontów, podkreślając, że ten model dystrybucji centralnej (codzienne dostawy pod minimum półkowe, „trzy” temperatury w jednej dostawie, niskie zapasy w magazynach centralnych, duża rotacja towarów, regionalizacja centrów) ma kluczowe znaczenie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej na rynku detalicznym. (Firma Jeronimo Martins Polska właściciel Biedronki w 2013 roku stała się czwartym⁸ z największych przedsiębiorstw w Polsce wg rankingu FORBS, z obrotami na poziomie 28,9 mld pln., w 2014 to już miejsce 3 z obrotami na poziomie 32 mld pln⁹)

Zidentyfikowane czynniki, które miałyby być głównymi elementami wpływającymi na zmianę wizerunku hipermarketów, w konsekwencji tworzące korzystne dla siebie cechy konkurencyjności, nie były w stanie obronić się na rynku, a tym samym pozostać na „fotelu” lidera rynku detalicznego, co miało miejsce jeszcze kilka lat wcześniej. Można twierdzić, że czynniki te nie są na tyle istotne dla konsumentów, żeby mogły być głównym elementem

⁸ <http://www.forbes.pl/100-najwiekszych-firm-w-polsce-2013,ranking,153847,1,1.html>, 2013.

⁹ www.biedronka.pl

tworzącym przewagę konkurencyjną. Również pozostałe wskazane czynniki okazały się mało istotne w obliczu szybko zmieniającego się rynku i oczekiwań klienta. Na uwagę zasługuje fakt, że bycie liderem, jest o tyle zobowiązujące, że należy cały czas unowocześniać procesy i produkty, być otwartym na zmiany, a tym samym utrzymanie czołowego miejsca rynkowego będzie bardziej prawdopodobne niż przy biernym funkcjonowaniu. W tym przypadku każdy postój stanowi krok w tył, który może już nie być do nadrobienia.

Oferta skierowana do konsumentów przez sieci dyskontowe, która znaczenie różni się od oferty hipermarketów w tym zakresie pokazuje, że klienci oczekują w chwili obecnej wąskiego, dobrze dobranego asortymentu, dobrej lokalizacji sklepu (bliskość od miejsca zamieszkania), „pełnych” półek z asortymentem (dyskonty mogą to zagwarantować poprzez dostawy w systemie co najmniej 24h i ze wszystkich asortymentów z jednej lokalizacji magazynu centralnego) oraz niskich i promocyjnych cen produktów. Dobrze skonstruowany i zarządzany system logistyczno – dystrybucyjny może bez wątpienia pomóc w osiągnięciu planowanych celów.

Zważywszy na powyższe oraz na fakt, że przewaga konkurencyjna hipermarketów nie jest już na tyle zauważalna oraz wymienione czynniki nie są na tyle istotne dla konsumentów, nie można mówić o zmianie cech konkurencyjności rynku i tym samym o słuszności postawionej wcześniej hipotezy badawczej.

Przeprowadzone badania empiryczne i opisowe potwierdziły słuszność drugiej hipotezy badawczej, która brzmi: **„Centra logistyczno dystrybucyjne zmieniają oblicze rynku detalicznego w Polsce”**. Bez wątpienia można wnioskować, podążając za analizą odpowiedzi respondentów, którzy w większości wskazywali, że centra logistyczno-dystrybucyjne zmieniają oblicze handlu detalicznego w Polsce, którego skutkiem jest docieranie do wcześniej niedostępnych lokalizacji (miejscowości itp.), większa dostępność w sklepach szerokiej gamy produktów i konkurencyjne ceny. Identyczne wnioski można uzyskać poprzez analizę raportów strategicznych, które zostały wykorzystane na potrzeby dysertacji.

Należy również zauważyć, że w latach 2010 - 2012 respondenci w drugim okresie tego badania w większym stopniu wskazywali słuszność tej hipotezy w powiązaniu z rozwojem ilościowym jednostek sprzedaży. Szczegółowa analiza wypowiedzi respondentów sprowadzała się do analizy sieci dyskontów, których liczba na przełomie ostatnich kilku lat zwiększyła się do poziomu prawie czterech tysięcy¹⁰.

Dodatkowo na potwierdzenie słuszności drugiej hipotezy należy wskazać fakt, że rynek detaliczny w Polsce od momentu rozpoczęcia działań opartych na funkcjonowaniu centrów logistyczno dystrybucyjnych zmienił się o 180 stopni, co zostało pokazane w jednej z części

¹⁰ <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/768659,dyskonty-lidl-biedronka-otwieraja-nowe-sklepy-niskie-ceny.html>

dysertacji. Fakt ten również potwierdza, że większość (około 80 %) respondentów w badaniu z 2012 roku podkreślało, fakt, że centra logistyczno dystrybucyjne zmieniają i zwiększają konkurencję na rynku detalicznym, zmieniają i powodują powstawanie/sprzedaż/zakup nowych sieci handlowych na rynku, zmieniają i powodują zmianę udziałów rynkowych poszczególnych uczestników handlu detalicznego. Poprzez wyspecjalizowane centra logistyczno-dystrybucyjne, polski rynek detaliczny rośnie z roku na rok. Możliwość zwiększania ilości jednostek sprzedażowych (co skutkuje zwiększeniem udziałów rynkowych) przez sieci handlowe jest tym łatwiejsza, im bardziej rozbudowany jest model logistyczno-dystrybucyjny przedsiębiorstwa. Stąd zauważalne w ostatnich latach duże inwestycje sieci dyskontowych na procesy logistyczno-dystrybucyjne. Analiza przeprowadzonych badań empirycznych, analiza doświadczeń (niestandardyzowany wywiad) oraz doświadczenia autora dysertacji pokazują, że logistyka w ostatnich latach (2010 -2014) nabiera na znaczeniu, pełniąc równorzędną rolę z działami finansowymi czy handlowymi. Podejście i skupienie się na systemach logistycznych jest o tyle ważne, że przedsiębiorstwa handlowe w tym sieci handlowe, widzą w logistyce podstawowe narzędzie do tworzenia przewagi konkurencyjnej i konkurencji na rynku. Coraz częściej widać, że w ramach działów logistyki, zarówno w centralach jak i centrach logistyczno – dystrybucyjnych sieci handlowych, powstają specjalne grupy projektowe, których zadaniem jest optymalizacja procesów logistycznych i kreowanie nowych systemów dystrybucyjnych. W tym aspekcie, logistyka zaczyna tworzyć dodatkowe wartości, które wcześniej nie były znacząco zauważalne, na które nie zwracano większej uwagi, mowa tu o filozofii Kaizen (wykorzystywanej w zasadzie do optymalizacji produkcji).

Wyniki badań empirycznych potwierdziły słuszność hipotezy trzeciej, która brzmiała: **„Przywództwo jakościowe i obniżanie kosztów jednostkowych nie są warunkami wystarczającymi do stworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej”**.

Bez wątplenia można twierdzi, że przywództwo jakościowe i obniżanie kosztów to warunki niezbędne przy budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, natomiast nie są one gwarancją stabilnej i trwałej pozycji na rynku detalicznym.

Analiza wpływu negatywnych czynników w funkcjonowaniu centrum logistyczno dystrybucyjnego na obniżanie przewagi konkurencyjnej hipermarketów nad pozostałymi uczestnikami handlu detalicznego (supermarkety, dyskonty, sklepy spożywcze) wykazała istotne znaczenie w zależności od okresu badania takich czynników, jak: „Brak innowacyjności i rozwoju w procesach operacyjnych, (p<0,001, odpowiednio w roku 2010 22,40 % i w roku 2012 82,02 %), „Stałe obniżanie kosztów operacyjnych” (p<0,001, odpowiednio w roku 2010 48,00 % i w roku 2012 80,90%), „Dostawy do sklepów tylko z jednego/dwóch CDL – brak elastyczności” (p<0,001, odpowiednio w roku 2010 20,80 % i w roku 2012 85,39 %), „48 h termin realizacji dostawy” (p<0,001, odpowiednio w roku 2010 26,40 % i w roku 2012 44,94

%), „System oparty na automatycznych zamówieniach w sklepach” ($p < 0,01$, odpowiednio w roku 2010 57,60 % i w roku 2012 31,46 %), „Brak wystarczającej ilości taboru w pick okresach (święta, promocje, itp.)” – jako kluczowy negatywny czynnik.

Dodatkowa analiza czynników wykazała istotne znaczenie w zależności od zajmowanego stanowiska w przedsiębiorstwie dla takich czynników jak: „Wysoka rotacja pracowników” ($p < 0,001$) czynnik ten miał najmniejsze znaczenie odpowiednio dla dyirekcji lub pracownika centrali sieci handlowej (17,50%), dla kierownictwa zarządzającego (54,35%) a dla kierownictwa średniego szczebla miał największe znaczenie (66,41%), „Stałe obniżanie kosztów operacyjnych” ($p < 0,05$), czynnik ten miał znaczenie odpowiednio dla dyirekcji lub pracownika centrali sieci handlowej (47,50%), a znacznie większe znaczenie dla kierownictwa zarządzającego (78,26%) i dla kierownictwa średniego szczebla (60,16%), „48h termin realizacji dostawy” ($p < 0,001$), największe znaczenie miał ten czynnik dla dyirekcji lub pracownika centrali sieci handlowej (60,00%), dla kierownictwa zarządzającego (36,96%) ale kierownictwa średniego szczebla miał najmniejsze znaczenie (25,0%), „Brak wystarczającej ilości taboru w pick okresach (święta, promocje, itp.)” ($p < 0,01$) jako bardzo ważny negatywny czynnik dla wszystkich grupa zawodowych odpowiednio dla dyirekcji lub pracownika centrali sieci handlowej (87,50%), dla kierownictwa zarządzającego (82,61%) a kierownictwa średniego szczebla (64,06%), „System oparty na automatycznych zamówieniach w sklepach,” ($p < 0,001$) czynnik ten miał najmniejsze znaczenie dla dyirekcja lub pracownika centrali sieci handlowej (22,50%), dla kierownictwa zarządzającego miał największe znaczenie (67,39%) a dla kierownictwa średniego szczebla (46,88%).

Na potrzeby dysertacji skupiono się również na poniższych elementach, które według autora są bardzo ważne. Potwierdzają one słuszność hipotezy trzeciej i wynikają z badań empirycznych.

- 1. Rozwój numeryczny sklepów poprzez konsolidacje** – badane w dysertacji sieci handlowe (Tesco i Real) poprzez konsolidacje i przejęcia zwiększają swój potencjał sprzedażowy oraz docierają do nowych rynków zbytu (nowe lokalizacje miast, itp.). Natomiast nie jest to odosobniony przypadek, ponieważ jest stosowany również przez innych uczestników handlu detalicznego, dlatego też nie można mówić o tworzeniu na tej podstawie trwałej przewagi konkurencyjnej.
- 2. Szeroka gama oferowanych produktów** – hipermarkety jako jedyna forma handlu detalicznego oferuje ponad 50 tys produktów „pod jednym dachem”, co w porównaniu do sieci dyskontów (około 2 tys produktów) stanowi znikomą część. Jak widać po malejących udziałach rynkowych hipermarketów na przełomie ostatnich kilku lat, szeroka gama

produktów nie jest najważniejszym czynnikiem skłaniającym konsumentów do zakupu, ponieważ dla nich obecnie priorytetem staje się lokalizacja i bliskość od miejsca zamieszkania. Szeroka gama artykułów to kolejny element, który nie może być nadrzędnym czynnikiem przy tworzeniu przewagi konkurencyjnej, natomiast staje się on tylko jednym z wielu składowych, mających nieznaczny wpływ na przyciągnięcie klientów.

3. **Niskie ceny produktów** – od dłuższego czasu zauważalna jest tendencja, że hipermarkety oferują niższe ceny niż dyskonty, które uważane były wcześniej za prekursorów niskich cen, co nie do końca jest prawdą. Można sugerować, że również niskie ceny nie są przesłankami do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku detalicznym w Polsce¹¹. Jednak jest to bardziej złożony problem, który powiązany jest z marketingiem. Informacje rynkowe z marca 2013 roku pokazują, że hipermarkety wytoczyły wojnę cenową z domniemanymi liderami rynkowymi, czyli dyskontami¹². Niestety tak czy inaczej nie ma większego odzewu z rynku (od konsumentów), który pokazałby, że hipermarkety umacniają swoją pozycję rynkową i zaczynają odrabiać straty udziałów rynkowych.
4. **Centralne planowanie sklepu** – bardzo ważnym elementem funkcjonującym w hipermarketach jest tzw. system centralnego rozplanowania sklepu, który wspomagany jest przez bardzo innowacyjne technologie komputerowe. System ten ma za zadanie optymalnie rozplanować produkty w sklepie, zarządza centralnie ułożeniem ekspozycji we wszystkich sklepach sieci, związany jest z automatycznymi zamówieniami kierowanymi do centrów dystrybucyjnych bezpośrednio ze sklepów (nie wymagają kontroli przez człowieka) oraz jest powiązany z systemem logistycznym przedsiębiorstwa. Można twierdzić, że powiązanie jest stałe i jeden element bez drugiego funkcjonować nie może (sklep – system logistyczny). Cały system umożliwia również optymalizację dostaw do całej sieci (zmniejszone zapasy w sklepach, dostępność tylko towaru, który jest potrzebny do sprzedaży w rotacji około 8 dni) oraz przyspiesza „zatarowanie” sklepów, zważywszy na odzwierciedlenie ustawienia półek sklepowych versus mapa magazynu (umiejscowienie produktów w magazynie). Niestety również ten innowacyjny system nie wyróżnia na tyle sieci hipermarketów, żeby można uznać to za przejaw tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej.

¹¹ <http://www.portalspozywczy.pl/handel/teksty/83743.html>

¹² http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,122003,13570369,Nowa_wojna_cenowa_hipermarketow_i_dyskontow___Wszystkie.html

Ostatnia analiza i wyniki badań empirycznych nie potwierdziły słuszności czwartej hipotezy dysertacji, która brzmi: „**Hipermarkety marginalizują pozycję pozostałych przedsiębiorstw handlowych w Polsce zajmujących się sprzedażą detaliczną**”.

Od dłuższego czasu (od 2011 roku) można zauważyć, że hipermarkety osiągnęły już górną granicę udziałów rynkowych w handlu detalicznym, które wynosiły jeszcze kilka lat wcześniej około 17-20 %. Natomiast w chwili obecnej, z danych firmy Nielsen wynika, że w przypadku koszyka spożywczego, hipermarkety w ciągu roku zanotowały spadek sprzedaży o 5,7 proc., tracąc przy tym 0,7 punktu procentowego udziałów w rynku - ich udziały zmalały do 11,9 proc. (sprzedaż wartościowa, dane roczne XII.2012-XI.2013). W przypadku koszyka chemiczno-kosmetycznego sprzedaż w hipermarketach spadła o 8,3 proc., a kanał ten posiada 19 proc. udziałów w rynku w Polsce (sprzedaż wartościowa, dane roczne XI.2012-X.2013).¹³ Jak widać tendencja jest bardzo niekorzystna dla hipermarketów, dlatego też ta forma handlu detalicznego powinna jak najszybciej wprowadzić plan ratunkowy, jeśli nie chce zostać zmarginalizowana na rynku.

Zważywszy na powyższe można zauważyć, że choć mimo tendencji sprzed kilku lat, gdzie hipermarkety były wzorem do naśladowania i wytyczały trendy w sprzedaży nowoczesnej oraz w kreowaniu sieci dystrybucji w tym również formy prowadzenia centralizacji logistycznej, ten format sklepów i sposób sprzedaży, nie zdominował polskiego rynku detalicznego w Polsce. Hipermarkety nie potrafiły dostosować się do zmienności rynku polskiego oraz oczekiwań klientów, tym samym oddały prym przywództwa innym kanałom dystrybucyjnym. Dodatkowo brak dominacji hipermarketów na rynku detalicznym w Polsce potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji, gdzie wyniki zmieniają się w zależności do roku prowadzenia badań. W 2010 roku, kiedy hipermarkety były jeszcze jedną z większych sił sprzedażowych w Polsce, respondenci (64,80%) odpowiadali, że system dystrybucji hipermarketów i same hipermarkety mogą marginalizować pozostałych uczestników handlu detalicznego, natomiast w 2012 roku już tylko 24,72 %, co ewidentnie pokazuje malejącą tendencję hipermarketów na rynku. Kolejnym mocnym argumentem na obalenie hipotezy czwartej są wyniki badań respondentów, którzy w większości w 2012 roku twierdzili, że hipermarkety nie marginalizują innych uczestników handlu detalicznego, nie nadążają nad rozwojem innych form handlu detalicznego (np. ilość, format i lokalizacja jednostek sprzedażowych), nie dostosowują dystrybucji do oczekiwań rynku, brak innowacji w procesach operacyjnych i IT.

Niestety hipermarkety nie wykorzystały czasu najlepszej świetności na rynku detalicznym w Polsce i tym samym ich przewaga konkurencyjna znacznie zmalała i nie okazała się na tyle trwała, żeby zatrzymać większość konsumentów w tym kanale dystrybucji.

¹³ <http://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/hipermarkety-traca-udzialy-w-rynku,96277.html>

Ostatnie miesiące na rynku detalicznym pokazują jednak, że hipermarkety nie oddały jeszcze rynku bez walki i nie „powiedziały” ostatniego słowa w sprawie przywództwa w handlu detalicznym. Modernizacje jednostek sprzedażowych, agresywna polityka cenowa, sprzedaż internetowa, zmiana systemu dystrybucji oraz ciągle konsolidacje to kluczowe narzędzia, które mają odwrócić obecne niekorzystne tendencje rynkowe hipermarketów.

Należy tym samym zauważyć, że stworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej w obecnych warunkach rynkowych, gdzie jest łatwość kopiowania innowacyjnych i prekursorskich rozwiązań związanych z prowadzeniem sprzedaży w Polsce, nie jest do końca możliwa. Kluczowym elementem w tworzeniu przewagi konkurencyjnej staje się na pewno rozumienie rynku i oczekiwań konsumentów, szybkie dostosowanie i otwartość na zmiany.

Podsumowując wpływ centrum logistyczno – dystrybucyjnego w tworzeniu przewagi konkurencyjnej hipermarketów na przykładzie Tesco i Real należy rozpatrywać tą kwestię w dwóch wymiarach.

Po pierwsze analizując temat dysertacji, wracając do wyników i analizy badań empirycznych i opisowych oraz obecną sytuację rynkową należy wnioskować, że hipermarkety poprzez działalność centrum logistyczno-dystrybucyjnego i cały własny, wewnętrzny system dystrybucji nie są w stanie tworzyć trwałej przewagi konkurencyjnej w obliczu nowych wyzwań rynkowych. Natomiast na pewno trzeba zauważyć, że hipermarkety stały się głównym formatem, który stworzył w Polsce centralizację dostaw opartą na pracy centrów logistyczno-dystrybucyjnych, stworzyły pierwsze systemy dystrybucji, łańcuch dostaw związany z automatyzacją procesów zamawiania towaru w sklepach oraz wytyczyły ścieżki pod sprawnie działający model dystrybucji z magazynu centralnego do sklepu, uwzględniając w tym procedury związane z funkcjonowaniem jednostek magazynowych.

Z drugiej zaś strony można zauważyć, że centra logistyczno-dystrybucyjne w tworzeniu przewagi konkurencyjnej innych jednostek sprzedażowych w Polsce (np. dyskonty) odegrały i odgrywają kluczową rolę, stały się jedną z podstawowych narzędzi walki konkurencyjnej, która przekłada się na zwiększanie przewagi konkurencyjnej. W tym przypadku mamy do czynienia z przekształceniem modelu centralnej dystrybucji hipermarketów na potrzeby konsumentów. Jest to bardzo innowacyjne podejście, ponieważ nikt wcześniej nie wpadł na pomysł, żeby dostosować system dystrybucji do potrzeb klientów, zazwyczaj wynikało to z doświadczeń i wiedzy wewnętrznej przedsiębiorstwa. W tym procesie model funkcjonowania magazynów centralnych był stworzony na analizie potrzeb klientów, wskaźników finansowych i danych ekonomicznych¹⁴.

Rozpatrywanie dwóch wyżej wymienionych przypadków jest związane z faktem, że dysertacja jest bardzo złożoną analizą, która rozpoczęła się już od 2006 roku. Zmiany, które

¹⁴ Zgodnie z informacją uzyskaną od Regionalnego Dyrektora rozwoju Sieci Netto, N. Bieleckiego podczas spotkania biznesowego w siedzibie firmy Netto Polska Sp. z o.o. w Szczecinie w dniu 03.07.2013r..

zaszły na rynku handlu detalicznego w Polsce w tym czasie są zaskakujące, nieraz mało oczekiwane. Mają wpływ na wizerunek i preferencje rynku detalicznego w Polsce, co sprawia, że nikt na tym rynku nie może czuć się bezpiecznie. Osiągnięta w tym czasie przewaga konkurencyjna przez określone formy handlu detalicznego nie mogą zakładać, że posiadają trwałą przewagę konkurencyjną, która zagwarantuje im spokój biznesowy na kolejne lata i umacnianie pozycji lidera.

Zważywszy na powyższe, należy wnioskować, że wszystkie przedsiębiorstwa uczestniczące w handlu detalicznym muszą być otwarte na zmiany, muszą dostosowywać się do oczekiwań rynkowych i co najważniejsze, muszą prowadzić cykliczną analizę runku i preferencji konsumentów. Brak takich działań może bez wątpienia spowodować nieodwracalne zmiany, których konsekwencją może być znaczna utrata udziałów rynkowych oraz zysków.

6. PROPONOWANE KIERUNKI PRZYSZŁYCH BADAŃ

Autor rozprawy doktorskiej zaproponował także kierunek przyszłych badań dotyczących omawianej problematyki, wśród których można wymienić:

1. Przeprowadzenie w przyszłości analogicznych badań w celu poddania analizie ewentualnych zmian zachodzących w trendach rynkowych.
2. Rozbudowanie badań o innych uczestników handlu detalicznego w Polsce.
3. Przeprowadzenie analizy porównawczej wyników badań na przełomie wszystkich badanych lat wraz z analizą porównawczą określonych uczestników handlu detalicznego.
4. Określenie tendencji, które mogą być kluczowe w przypisaniu sukcesu lub porażki dla danej formy sprzedażowej w handlu detalicznym w określonych latach badania oparte na analizie systemu logistyczno-dystrybucyjnego przedsiębiorstwa.

Istota proponowanego kierunku przyszłych badań sprowadza się do kontynuowania procesu doskonalenia i rozwoju centrum logistyczno-dystrybucyjnego, co powinno uwzględniać potrzebę tworzenia przewagi konkurencyjnej i efektywnych rozwiązań w skali europejskiej oraz światowej.