
EKSPERTYZA

8

gap.



open
eyes
economy
summit

Zmiany w kanałach
dystrybucji dóbr
konsumpcyjnych
wynikające z pandemii
COVID-19: perspektywa
krótko- i średnioterminowa

Zmiany w kanałach dystrybucji dóbr konsumpcyjnych wynikające z pandemii COVID-19 – perspektywa krótko- i średnioterminowa

WPROWADZENIE

Wprowadzone w Polsce w połowie marca 2020 roku, w związku z pandemią COVID-19, restrykcyjne ograniczenia mobilności ludności oraz ograniczenia działalności gastronomicznej, rozrywkowej, sklepów i galerii handlowych (z wyłączeniem niektórych placówek), wymusiły zmiany zachowań konsumentów i wywołały szereg zmian w łańcuchach dostaw. Zjawisko pandemii jak w soczewce pokazało, że problemy z popytem w łańcuchach dostaw są zagrożeniem dla funkcjonowania nie tylko ogniw bezpośrednio obsługujących finalnych konsumentów, ale również dla tysięcy firm-uczestników łańcucha dostaw, a wśród nich zwłaszcza małych i średnich graczy nie dysponujących rezerwą finansową, która pozwoliłaby im przetrwać okres kryzysu.

Przedmiotem niniejszej analizy są zmiany, które wystąpiły w łańcuchach dostaw po stronie dystrybucji na styku detaliści – konsumenci. **Celem opracowania jest przedstawienie sytuacji na rynku handlu detalicznego w szczególności e-handlu (e-commerce) i kluczowych zmian w perspektywie krótkiej tj. do trzech miesięcy (z wyróżnieniem w tym czasie okresu pierwszych dwóch tygodni) oraz średniej tj. powyżej trzech miesięcy.**

Raport przygotowany przez międzyśrodowiskowy zespół „Sieć kompetencji TSL” pod kierownictwem prof. dr. hab. Wojciecha Paprockiego (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie). Autorzy ekspertyzy (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie): dr Marzenna Cichosz, dr Łukasz Marzantowicz, dr hab. Katarzyna Nowicka i dr Aneta Pluta-Zaremba przy współpracy z: prof. dr. hab. Piotrem Banaszykiem (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu), dr. hab. prof. UG Andrzejem Letkiewiczem (Uniwersytet Gdański), dr Justyną Majchrzak-Lepczyk (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu).

W raporcie przeanalizowano zmiany popytu oraz wskazano najważniejsze działania podjęte przez detalistów ze zwróceniem uwagi na wzrost roli sfery on-line. Dzięki wykorzystaniu technologii wspierających i rozwijających cyfryzację handlu detalicznego, zidentyfikowano kluczowe ryzyka związane z funkcjonowaniem w sytuacji niepewności oraz wskazano potencjalne konsekwencje tej sytuacji dla wybranych branż współpracujących z detalistami.

Niniejsza ekspertyza przedstawia również rekomendacje skierowane do zarządzających przedsiębiorstwami handlu detalicznego oraz władz publicznych, które określają ramy funkcjonowania przedsiębiorstw handlu detalicznego.

Raport przygotowano w 16. tygodniu 2020 roku (tj. w 5. tygodniu od ogłoszenia stanu epidemicznego w Polsce). W raporcie skoncentrowano się na podstawowym nurcie przemian zakładając możliwość pogłębienia wybranych wątków z szerokiego spektrum zachodzących zdarzeń w kolejnych analizach.

Zmiany popytu konsumentów w dobie koronawirusa

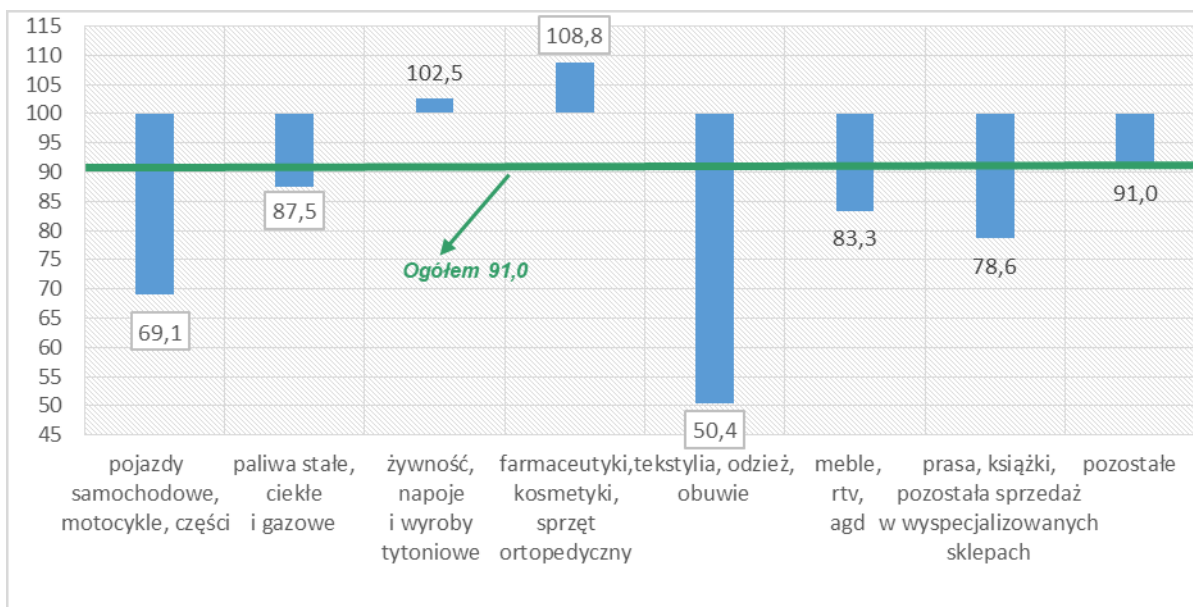
Udział handlu, w tym handlu detalicznego, w strukturze polskiego PKB szacuje się na ok. 15,4%, a udział przedsiębiorstw handlowych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw to ponad 23%. Pracuje w nich ok. 2,4 mln pracowników. GUS podaje, że w 2018 r. sprzedaż detaliczna w cenach bieżących zrealizowana przez przedsiębiorstwa handlowe i niehandlowe wyniosła 862,1 mld zł. i była wyższa o 6,4% niż przed rokiem. Największą część sprzedaży detalicznej stanowiły towary nieżywnościowe (66,4%), dalej – żywność i napoje bezalkoholowe (21,5%), napoje alkoholowe i wyroby tytoniowe (7,2%) a na końcu – towary i wyroby własne w placówkach gastronomicznych (4,9%)¹. Od momentu transformacji ustrojowej handel w Polsce notował coroczne wzrosty. Motorem tego zjawiska była przede wszystkim rosnąca konsumpcja, która stanowiła również główny komponent w strukturze wzrostu polskiego PKB.

Jak podkreśla Związek Przedsiębiorców i Pracodawców, w latach kryzysu finansowego minionej dekady to właśnie handel i niezmnieszona konsumpcja przyczyniły się do przejścia naszego kraju przez okres recesji relatywnie suchą stopąⁱⁱ.

W połowie marca br. w związku z ogłoszeniem stanu zagrożenia epidemicznego a następnie epidemii na sklepy i galerie handlowe (z wyłączeniem sklepów spożywczych, aptek, drogerii, banków, stacji paliwowych czy niektórych placówek sieci sklepów budowlanych) nałożono ograniczenia działalności a na kolejnych etapach dodatkowe obowiązki, wynikające z potrzeby zapewnienia bezpieczeństwa ich pracowników i klientów. Istotnie wpłynęło to na sprzedaż. GUS informuje, że w marcu 2020 r. w porównaniu z analogicznym okresem 2019 r. sprzedaż detaliczna (w cenach stałych) była niższa niż przed rokiem o 9,0%. Wśród grup o znaczącym udziale w sprzedaży detalicznej „ogółem” znaczne zmniejszenie sprzedaży wykazały podmioty handlujące pojazdami samochodowymi, motocyklami, częściami (-30,9%) oraz paliwami stałymi, ciekłymi i gazowymi (-12,5%). Spośród grup o niższym udziale w sprzedaży detalicznej „ogółem” największy spadek sprzedaży odnotowano w grupie „tekstylnia, odzież, obuwie” (-49,6%). Wzrost sprzedaży detalicznej wykazały natomiast jednostki sprzedające farmaceutyki, kosmetyki i sprzęt ortopedyczny (+8,8%), a także żywność, napoje i wyroby tytoniowe (+2,5%) (wykres 1).

W związku z ograniczeniem handlu wybranymi towarami w tradycyjnych sklepach odnotowano **wzrost sprzedaży detalicznej przez Internet**. Udział tej sprzedaży (w cenach bieżących) wzrósł z 5,6% w lutym br. do 8,1% w marcu br. Wysoki udział sprzedaży przez Internet wykazały przedsiębiorstwa zaklasyfikowane do grupy „tekstylnia, odzież, obuwie” (wzrost udziału z poziomu 17,4% w lutym br. do 35,6% w marcu br.), „prasa, książki, pozostała sprzedaż w wyspecjalizowanych sklepach” (wzrost udziału z poziomu 17,0% w lutym br. do 26,2% w marcu br.) i „meble, RTV, AGD (z 9,6% w lutym br. do 24,5% w marcu br.)ⁱⁱⁱ.

Wykres 1. Sprzedaż detaliczna towarów w marcu 2020 r. według rodzajów działalności przedsiębiorstwa (ceny stałe) – analogiczny okres roku poprzedniego=100



Źródło: *Dynamika sprzedaży detalicznej w marcu 2020 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2020.

Analizując zmiany po stronie popytu wynikające ze znacznego ograniczenia handlu w niektórych obiektach handlowych oraz narzucenia ludziom zasady „zostań w domu”, wyróżniono następujące okresy:

1. **Okres strachu i niepewności konsumentów** (pierwsze dwa tygodnie od momentu zapowiedzi ogłoszenia stanu zagrożenia epidemicznego). Niepewność dotyczyła zarówno otwarcia sklepów różnych formatów, jak i dostępności w nich towarów zaspokajających podstawowe potrzeby ludzi. W sytuacji występowania subiektywnego odczucia braku kontroli nad rozgrywającymi się wydarzeniami znaczącą liczbę konsumentów ogarnęło zjawisko paniki zakupów „na zapas”. Nabywali oni nadmierne ilości żywności (zwłaszcza tej o długim terminie przydatności), papieru toaletowego, środków do dezynfekcji, produktów dla dzieci, karmy dla zwierząt. W pierwszym okresie popyt był trudny do przewidzenia, dostawcy nie byli w stanie odpowiedzieć na niego w sposób elastyczny i zdarzały się

sytuacje czasowego niedoboru niektórych towarów. Chcąc zminimalizować wykupowanie towarów przez pojedynczych klientów, detaliści wprowadzili czasowe ograniczenia ilościowe na zakup wybranych produktów. Już w pierwszym okresie pandemii zaobserwowano gwałtowny wzrost popularności zakupów spożywczych w kanałach on-line. Liderzy food e-commerce odnotowali kilkuset procentowe wzrosty. Trzeba jednak było liczyć się z wydłużonymi terminami realizacji dostaw, które w niektórych przypadkach liczone były nawet w tygodniach.

2. **Okres względnej stabilizacji popytu** (po pierwszych dwóch tygodniach od ogłoszenia ograniczeń aż do ok. trzeciego miesiąca trwania pandemii). Konsumenci zauważyli, że stacjonarne sklepy spożywcze (nawet te wielkoformatowe) nie zostały zamknięte, zapasy są uzupełniane systematycznie i nie ma potrzeby gromadzenia nadmiernej ilości produktów w domach. Jednak analizy pokazują, że rozwój pandemii i związane z nim nasilenie ograniczeń w zakresie liczby osób, które jednocześnie mogą przebywać w sklepie, spowodowały, że w trakcie pierwszych czterech tygodni pandemii ruch w sklepach stacjonarnych zmalał o połowę. Klienci odwiedzają sklepy rzadziej, choć monitoring sprzedaży pokazuje, iż jednorazowo kupują więcej. Obawiając się o swoje zdrowie i życie zwracają ogromną uwagę na bezpieczeństwo zakupów i dlatego częściej wybierają mniejsze, lokalne sklepy oraz zakupy on-line.

Obserwuje się dalszy wzrost popularności e-handlu. Obok artykułów spożywczych i środków czystości konsumenci częściej kupują w Internecie również produkty potrzebne do zdalnej pracy i nauki czy towary pozwalające im uprzyjemnić „narodową kwarantannę”. Allegro w marcu br. odnotowało wyższą sprzedaż w stosunku do analogicznego okresu w roku ubiegłym, m.in.: konsol (+193%), elektroniki (+163%), gier (+126%), produktów z kategorii „dziecko” (+80%) i „dom i ogród” (+50%)^{iv}. Konsumenci zamknięci w domach na większą skalę korzystają z usług finansowych i ubezpieczeniowych

on-line, uczą się na odległość, łączą w społeczności, które razem spędzają wolny czas trenując, grając w Internecie itp. Stworzono im też możliwość bezpłatnego słuchania audiobooków, oglądania niektórych płatnych dotąd kanałów telewizyjnych czy zaplanowano premiery kinowe na platformach „na żądanie”. Wszystkie te działania przedsiębiorstw mają na celu przyzwyczajenie konsumentów do korzystania z oferowanych przez nie usług.

Obserwuje się, że konsumenci w różnym wieku przechodzą przyspieszony proces edukacji cyfrowej, co najprawdopodobniej nie pozostanie bez znaczenia dla ich późniejszych zachowań zakupowych. Już dziś można zauważyć, iż wśród e-konsumentów przybywa ludzi starszych, mieszkających w mniejszych miastach. Dziś przeciętny e-konsument wydaje w Internecie więcej niż przed pandemią. Doświadczenia jeszcze sprzed kryzysu pokazują, iż jeśli przedsiębiorstwu obecnemu w sieci uda się zbudować pozytywne doświadczenia zakupowe konsumentów, istnieje szansa, że część bardzo zadowolonych konsumentów, którzy dotychczas nie należeli do grupy „e-” pozostanie wierna tej formie realizacji zakupów.

- 3. Ujawnienie się w przyszłości zmian postaw konsumentów wywołanych przez pandemię COVID-19** (powyżej trzech miesięcy od ogłoszenia ograniczeń). Rząd RP w dniu 16 kwietnia 2020 r., przedstawił ogólny plan odmrażania gospodarki. Podzielił go na cztery etapy, których wprowadzanie uzależnił od spełnienia warunków związanych z przyrostem zachorowań, wydajnością służby zdrowia oraz realizacją wytycznych sanitarnych przez społeczeństwo (bez żadnych konkretnych poziomów tych wskaźników). W obszarze handlu i usług od 20 kwietnia w sklepach do 100 m² powierzchni zwiększono liczbę osób na kasę do 4, natomiast w sklepach powyżej 100 m² pozwolono, aby przebywała jedna osoba na każde 15 m² powierzchni. Na etapie II możliwe będzie otwarcie wielkopowierzchniowych sklepów budowlanych oraz hoteli. Na etapie III ruszy

gastronomia, zakłady fryzjerskie i salony kosmetyczne oraz galerie handlowe. Na etapie IV planowane jest uruchomienie siłowni i klubów fitness. Trzeba jednak mieć na uwadze, że mimo otwierania kolejnych placówek wiele osób, chcąc uniknąć zarażenia, nadal będzie ograniczało przemieszczanie się i rzadziej niż przed pandemią odwiedzała sklepy, centra handlowe czy korzystała z usług w placówkach stacjonarnych. Bardzo prawdopodobne jest więc podtrzymanie w tym okresie dużych wolumenów sprzedaży w kanałach on-line. Ciągłe jednak sumaryczny popyt w sklepach stacjonarnych i on-line będzie najprawdopodobniej niższy, co ma związek nie tylko z lękiem konsumentów, ale również z faktem, że światowa gospodarka na skutek pandemii przejdzie prawdopodobnie najgłębsze załamanie od czasu wielkiego kryzysu z lat 30. XX wieku. Międzynarodowy Fundusz Walutowy (MFW) prognozuje, że w 2020 r. gospodarka w strefie euro skurczy się o 7,5%. Największy spadek będzie dotyczył Grecji (-10%) oraz Włoch (-9,1%). W Polsce przewiduje się, że powinien on osiągnąć poziom -4,6%^v.

W najbliższych miesiącach nasilą się bankructwa przedsiębiorstw i będą kolejne zwolnienia pracowników, co spowoduje spadek siły nabywczej konsumentów. W takiej sytuacji kryterium ceny w większym stopniu niż dotychczas stanie się kluczowym podczas wyborów zakupowych konsumentów. Choć paradoksalnie nie musi to oznaczać spadku popytu na towary luksusowe, co pokazał kryzys finansowy poprzedniej dekady. W warunkach trwającej pandemii COVID-19 w procesie zakupu kluczowe jest zapewnienie klientowi bezpieczeństwa przez sprzedawcę. Na znaczeniu zyskują budowanie relacji z klientem i sprzedaż w kanałach on-line. Ważne jest angażowanie konsumentów w mediach cyfrowych oraz poprawa ich doświadczeń zakupowych (zarówno on-line jak i off-line). Konieczne będzie też przededefiniowanie roli i liczby placówek stacjonarnych u detalistów sieciowych.

Chcąc zminimalizować spadek polskiego PKB istotne wydaje się podjęcie działań mających na celu podtrzymanie popytu konsumpcyjnego. Dlatego, mimo związanej z tym konieczności zwiększania długu publicznego, rekomenduje się kontynuację działań mających na celu wsparcie utrzymania miejsc pracy. Z drugiej strony bardzo istotne wydaje się wprowadzenie przejrzystych zasad, które pozwolą klientom bezpiecznie korzystać z placówek handlowo-usługowych.

Sytuacja przedsiębiorstw na rynku handlu detalicznego

Handel detaliczny zmienia swoje oblicze w odpowiedzi na działania podjęte przez władze publiczne w związku z pandemią COVID-19 i wprowadzone ograniczenia oraz obawy klientów o bezpieczeństwo w trakcie zakupów. Zamknięte placówki w galeriach i centrach handlowych (mających powyżej 2 tys. metrów kwadratowych) niesprzedające produktów pierwszej potrzeby (m.in. żywności, leków, kosmetyków i środków czystości), a także ograniczenia dotyczące liczby osób przebywających w sklepach oraz na stoiskach na bazarach i targowiskach przyczyniły się do wzrostu zainteresowania konsumentów zakupami on-line. Z przeniesienia części popytu do Internetu korzystają przede wszystkim przedsiębiorstwa, które przed pandemią sprzedawały on-line. Dotyczy to zarówno typowo internetowych sprzedawców (tzw. pure players), jak i detalistów prowadzących sprzedaż wielokanałową (tzw. brick & click). W najkorzystniejszej sytuacji są sklepy, w tym sieci handlowe, korzystające z wielu kanałów dystrybucji, w tym ci detaliści, którzy potrafili do tej pory zbudować zintegrowane systemy określane mianem omnichannel. System omnichannel, w odróżnieniu od multichannel (wiele niezintegrowanych kanałów sprzedaży), charakteryzuje się harmonizacją

działań dotyczących produktu i sposobu dostarczenia doświadczenia zakupowego klientowi niezależnie od tego jaki kanał wybierze. Cechuje go spójna baza klientów i program lojalnościowy oraz zbliżony asortyment w wielu kanałach. Z kolei zintegrowany system zarządzania oraz połączenie zasobów i infrastruktury kanałów on-line i off-line pozwala omnidetalistom na elastyczne i szybkie reagowanie na popyt i zmienne warunki rynkowe niezależnie od kanału. Takie działania wymagają wsparcia przez system i zasoby IT oraz technologie cyfrowe gwarantujące przejrzystość i elastyczność realizacji dostaw do klientów. W obecnej sytuacji działania omnidetalistów koncentrują się na przekierowaniu zainteresowania i popytu do kanału on-line, zwłaszcza w przypadku klientów preferujących do tej pory zakupy w tradycyjnym formie.

W najtrudniejszej sytuacji znajdują się sklepy niesprzedające artykułów pierwszej potrzeby i prowadzące sprzedaż wyłącznie w placówkach tradycyjnych (tzw. brick & mortar).

Ograniczenia w handlu dotknęły zwłaszcza detalistów zlokalizowanych w galeriach i centrach handlowych. Pozostałe sklepy także odczuwają spadek popytu wynikający z czynników opisanych powyżej oraz migracji kupujących do Internetu. Obejmuje to grono małych i mikro sklepów, których obroty z dnia na dzień znacząco spadły, w niektórych przypadkach do zera, przy posiadanych zapasach produktów. Oczywiście mogą one podejmować wysiłki na rzecz sprzedaży w Internecie poprzez portale aukcyjne czy założenie własnego e-sklepu wejście na platformę sprzedażową. Muszą jednak zbudować biznes on-line od podstaw. Dostęp do gotowych rozwiązań i oprogramowania skracają czas uruchomienia e-sklepu. Ale niezbędne jest, po pierwsze, poniesienie określonych nakładów finansowych. Po drugie, konieczne jest nabycie wiedzy i doświadczenia poruszania się w świecie wirtualnego handlu, ustanowienia określonych procedur działalności operacyjnej, zbudowania polityki obsługi klienta, znajomości przepisów m.in. regulacji zawierania zdalnych

transakcji, ochrony danych wrażliwych, zbudowania systemu realizacji zamówień oraz logistyki (m.in. przygotowania paczek do wysyłki, nawiązania współpracy z firmami obsługującymi ostatnią milę i zwroty). Kluczowe jest przy tym wykreowanie nowej marki i pozyskanie zaufania klientów, którego nie sposób zbudować w kilkanaście dni choćby drogą pozyskiwania pozytywnych opinii w mediach społecznościowych.

W innej sytuacji w okresie pandemii są małe i micro sklepy sprzedające artykuły spożywcze. Po pierwsze klienci częściej i więcej kupują w mniejszych sklepach prywatnych i typu convenience należących do sieci franczyzowych. Poza tym nadal zaopatrują się w świeże warzywa i owoce na targach i bazarach czy na osiedlowych straganach. Po drugie, w odpowiedzi na potrzeby klientów stawiających na bezpieczeństwo czy wygodę zakupów, niektóre mikro sklepy rozszerzyły działalność o przyjmowanie lokalnych zamówień przez telefon, e-mail, smsy i ich dostawę do domu. Powstają też pierwsze inicjatywy sterowane przez władze samorządowe nakierowane na rozwijanie sprzedaży przez Internet. Warto wymienić wspieranie tworzenia wirtualnych targowisk dla mikro firm i rolników czy inicjatywy przygotowywania banków danych z adresami internetowymi lokalnych firm (np. piekarni, sklepów warzywno-owocowych i innych). Wybrane sieci detaliczne z kolei przygotowały ofertę standardowych zestawów podstawowych artykułów spożywczych w kilku wariantach. Klienci po złożeniu zamówienia odbierają je sami lub czekają na dostawę kurierem. W wielu przypadkach są to jednak działania doraźne nakierowane na szybkie zaspokojenie popytu osób obawiających się wizyt w sklepach fizycznych oraz kolejek przy wprowadzonych ograniczeniach w handlu (np. uzależnienia liczby osób w sklepie od liczby terminali kasowych czy powierzchni sklepu). Trudno obecnie wnioskować, ile z nich będzie miało szansę kontynuować działalność po zniesieniu ograniczeń w handlu i odmrożeniu gospodarki.

Rekomenduje się zapewnienie warunków do przetrwania mikro i małych tradycyjnych sklepów, które znajdują się w najtrudniejszej sytuacji bez możliwości prowadzenia działalności gospodarczej oraz rozważenie zniesienia ograniczeń handlu w takich placówkach w celu obrony wielu miejsc pracy i zachowania zasobów. Dopuszczenie do zamknięcia dużej liczby sklepów przyczyni się do wzrostu bezrobocia, co będzie szczególnie dotkliwie w regionach, w których występować będzie skokowy spadek aktywności gospodarczej.

Perspektywy dla handlu detalicznego w najbliższych miesiącach

W najbliższych miesiącach branża detaliczna będzie musiała dostosować się do zmieniającego się modelu konsumpcji i sytuacji rynkowej. Kluczowe będą zmiany potrzeb i zachowań klientów. Z jednej strony spodziewany jest znaczący spadek popytu przy malejącej sile nabywczej i rosnącym bezrobociu, które sprzyjać będą poszukiwaniu oszczędności, o czym świadczą doświadczenia z kryzysu finansowego w latach 2008-2010. Wpłynie to na ograniczenie wydatków i skłoni konsumentów do poszukiwania niższych cen w Internecie. Z drugiej strony mamy do czynienia z powszechnym wykorzystaniem technologii cyfrowych przez młodsze pokolenia konsumentów. Klienci generacji Z, którzy dorastają w świecie nowoczesnych technologii, chcą swobodnie migrować między kanałami i korzystać z mobilnych urządzeń, cenią swobodę wyboru i oczekują spersonalizowanej oferty rozszerzonej o cyfrowe doświadczenia. Dla nich ważne będą w nadchodzącym czasie zakupy w systemie omnichannel. O tym, że jest to ważny trend, na który odpowiadają nie tylko sklepy z placówkami stacjonarnymi, lecz także wirtualni gracze, świadczą inicjatywy części gigantów e-handlu podejmowane jeszcze przed

pandemią. Prowadzili oni działania polegające na otwieraniu punktów stacjonarnych (np. Zalando) lub nawiązywaniu współpracy z sieciami dysponującymi stacjonarnymi placówkami (np. Amazon). Dla zachowań zakupowych nie bez znaczenia pozostanie też groźba powrotu koronawirusa po wakacjach i ponownego wprowadzenia ograniczeń w prowadzeniu działalności gospodarczej, w tym handlu detalicznego.

W bliższej perspektywie dwa systemy handlu detalicznego mają szansę na rozwój na rynku dotkniętym spadkiem sprzedaży. Są to wirtualni detaliści oraz operatorzy handlu detalicznego działający w systemie omnichannel. Ciekawe perspektywy rysują się także przed wirtualną sprzedażą artykułów spożywczych. W najtrudniejszej sytuacji będą tradycyjne sklepy i inne punkty usługowe o zasięgu lokalnym, których właściciele często nie mają pomysłu i możliwości wprowadzenia nowych rozwiązań w tym mi.in cyfryzacji swojej sprzedaży i usług.

Wzrost sprzedaży w kanałach on-line, zarówno produktów cyfrowych, jak i fizycznych, będzie kontynuowany nawet przy spadku siły nabywczej i poziomu konsumpcji.

Skorzystają na tym internetowe sklepy i sprzedawcy, zwłaszcza wirtualni gracze. Mają oni niższe koszty działalności, niż przedsiębiorstwa brick & click działające w systemie multichannel lub omnichannel, dzięki czemu będą mogli zaoferować klientom produkty w niższych cenach. Przewaga detalistów z systemami omnichannel, leży w możliwości oferowania cyfrowym konsumentom spersonalizowanego doświadczenia zakupowego bez względu na kanał, w którym zostały zrobione zakupy. W najbliższym czasie zapewne będą musieli przekonać klientów, że istotna jest suma doświadczeń zakupowych a niekoniecznie najniższa cena. Po drugie, dzięki rozbudowanym programom lojalnościowym, dysponują oni możliwościami przekierowania popytu z Internetu do sklepów tradycyjnych po ich otwarciu, bo zgodnie z założeniami systemu omnichannel, liczy się łączna sprzedaż przez wszystkie kanały.

Pozwoli to na wzrost sprzedaży i utrzymanie przynajmniej części placówek tradycyjnych. Niewykluczone jednak, że część sklepów, zwłaszcza w galeriach handlowych zostanie zamknięta. Inne placówki mogą być zamienione w miejskie centra do obsługi handlu internetowego czy usługi click & collect. Kolejnym nieodzownym krokiem dla omnidetalistów będzie dalsza cyfryzacja działalności, zwłaszcza w obszarze logistyki, w tym integracja infrastruktury i zasobów on-line i off-line pozwalająca osiągać efekty synergiczne. Zapewnienie dynamicznego uzupełniania zapasów oraz dynamicznych przepływów produktów między kanałami ograniczy koszty operacyjne. Kluczowe znaczenie dla integracji zasobów i operacji ma wsparcie ze strony zaawansowanych systemów informatycznych, których wdrożenie wymaga jednak dużych nakładów finansowych.

Dla rozwoju sprzedaży detalicznej istotne są także potrzeby i doświadczenia klientów (customer experience) budowane przez sklepy internetowe i partnerów wspierających ich obsługę logistyczną, a także wspomniana potrzeba bezpieczeństwa. Te doświadczenia mogą być kluczowe w przekonaniu do zakupów on-line debutantów czy sceptycznie nastawionych, którzy docenią wygodę i bezpieczeństwo zakupów wirtualnych. Tę pozytywną ocenę mogą zaburzyć problemy po stronie logistyki, w tym m.in. wydłużający się czas realizacji zamówień internetowych z kilku do kilkunastu dni, z którym mamy do czynienia obecnie. Powodem wydłużania czasu dostawy są najczęściej ograniczone zasoby i możliwości centrów logistycznych obsługujących handel elektroniczny nieprzygotowanych na piki popytowe oraz obostrzenia dotyczące bezpieczeństwa pracowników i organizacji pracy. Problemy mają zarówno wirtualni detaliści, jak również omnidetaliści, których klienci przenieśli częściowo zakupy z tradycyjnych placówek do e-sklepów. Detaliści muszą w nadchodzących miesiącach lepiej przygotować się na wzrost zakupów on-line i potencjalną kumulację zamówień. Wymaga to zarówno zwiększenia zasobów w magazynach do realizacji zamówień (tzw. e-fulfillmentu), jak też wdrożenia systemów informatycznych wspierających zarządzanie popytem i przepływami oraz cyfrowych technologii wspierających zaawansowaną analitykę biznesową, planowanie, automatyzację procesów oraz robotyzację działań logistycznych.

Analiza obecnej sytuacji, przy uwzględnieniu zagrożenia kolejną falą koronawirusa, prowadzi do wniosku, że w dłuższej perspektywie będzie zachowana dynamika wzrostu sprzedaży on-line sprzed pandemii.

Trudno jednak oszacować w jakim stopniu dynamika zwiększy się pod wpływem migracji konsumentów z tradycyjnych do wirtualnych zakupów, w tym także w segmencie seniorów. Pierwsze wnioski i doświadczenia z ostatnich tygodni wyznaczają kierunki działań pozostałym detalistom, tj. rozwijanie sprzedaży on-line i systemów omnichannel, które dają większe możliwości i korzyści niż systemy multikanałowe z niezintegrowanymi kanałami sprzedaży. Tym bardziej, że przenoszenie zakupów do Internetu niesie ze sobą realne zagrożenie dla tradycyjnych sklepów. Przy prognozowanym spadku poziomu konsumpcji części placówek handlowych, należącym zarówno do sklepów sieciowych, jak i niezależnych detalistów, grozi zamknięcie. Już teraz pojawiają się pierwsze sygnały o wypowiedaniu umów najmu, zwłaszcza w galeriach handlowych, w których stawki czynszu są wysokie. Galerie handlowe najprawdopodobniej zmienią oblicze, zaś handel detaliczny i sklepy wrócą po części na ulice handlowe i do centrów mniejszych miast zdominowanych obecnie przez punkty świadczące usługi finansowe. Część sieci detalicznych już rozważa dywersyfikację miejsc sprzedaży i formatów sklepów, aby zmniejszyć ryzyko prowadzenia działalności w przyszłości.

Nowe perspektywy dla przedsiębiorstw otwiera umiejętność dostrzegania szans biznesowych, myślenia *out of the box* i nawiązywania współpracy z nowymi partnerami. Ciekawym zjawiskiem obserwowanym na polskim rynku, być może podyktowanym potrzebą chwili, jest nawiązywanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami prowadzącymi sprzedaż on-line i korzystanie z gotowych aplikacji do sprzedaży swoich produktów czy ich systemów dostaw. Konkurencję zastępuje kooperencja (coopetition), dzięki której korzyści mogą szybciej osiągnąć obie strony bez konieczności ponoszenia nakładów finansowych, co obecnie ma istotne znaczenie.

Kluczowe w analizach wydaje się wyodrębnienie sprzedaży produktów spożywczych czy całej kategorii FMCG. Sprzedaż on-line tej kategorii produktów rozwijała się bardzo powoli, co po części wynikało z podejścia polskich konsumentów tj. potrzeby obejrzenia i możliwości wybrania produktów odpowiedniej jakości. Ponadto z tradycji kupowania żywności, zwłaszcza świeżych owoców i warzyw, na targowiskach i bazarach. Z drugiej strony rysował się brak zaufania klientów do jakości dostarczonych dóbr. Okres pandemii, obawy o bezpieczeństwo i ograniczenia w handlu przyczyniają się do dynamicznego wzrostu popytu ze strony obecnych i nowych klientów. Świadczą o tym chociażby odległe terminy realizacji zamówień internetowych. Jednocześnie wiele firm podjęło się sprzedaży on-line tej kategorii dóbr. Szansę na wzrost sprzedaży dostrzegły zarówno sieci sklepów spożywczych, jak też lokalni sprzedawcy. Ile z tych inicjatyw przetrwa w najbliższych miesiącach będzie zależało z jednej strony od popytu konsumentów, ich doświadczeń zakupowych, w tym docenienia wygody i oszczędności czasu oraz akceptacji wyższej ceny. Z drugiej strony od kosztów prowadzenia działalności przy spójnych cenach w kanałach on-line i off-line oraz od możliwości rozszerzania sprzedaży na nowych klientów a nie tylko kanibalizacji sprzedaży w tradycyjnym kanale.

Analiza obecnych wydarzeń oraz trendów w handlu detalicznym widocznych już przed pandemią prowadzą do wniosków, że przyspieszeniu ulegnie zmiana nie tylko formy robienia zakupów i systemów sprzedaży, lecz również struktury podmiotowej handlu detalicznego zarówno off- jak i on-line. Zmiany będą konsekwencją ewolucji potrzeb klientów obserwowanych przed pandemią COVID-19, jak i pod jej wpływem, rosnącej konkurencji ze strony gigantów e-handlu, którzy dysponują doświadczeniem i zasobami do szybkiego wejścia na nowe atrakcyjne rynki oraz możliwą zmianą globalnych źródeł zaopatrzenia, w tym dostępności tanich produktów wytwarzanych w krajach niskokosztowych. Trudna sytuacja i spadek popytu doprowadzi do koncentracji handlu w świecie realnym i wirtualnym, dalszego usieciowienia małych i mikro sklepów, co miało miejsce przed wybuchem pandemii, do wchodzenia mniejszych graczy na platformy sprzedażowe oraz niestety do upadku części sklepów internetowych, którym trudno będzie sprostać konkurencji

dużych zagranicznych graczy. Kreowanie mody na kupowanie lokalnych produktów u rodzimych sprzedawców w niewielkim stopniu pomoże w utrzymaniu tych sklepów o czym powinni pamiętać decydenci.

Rekomenduje się stymulowanie przez lokalne społeczności i władze przedsiębiorczości oraz cyfryzacji sprzedaży. Wspieranie mikro firm i drobnych sprzedawców płodów rolnych oraz lokalnych producentów od strony technicznej w rozwijaniu sprzedaży on-line w tym działania wirtualnych, lokalnych rynków oraz powstawania małych firm obsługujących dostarczanie zamówionych produktów (dysponujących np. ekologicznymi pojazdami czy rowerami towarowymi do dostaw lokalnych).

Technologie wspierające i rozwijające proces realizacji zamówienia

Właściwości technologii cyfrowych odgrywają istotną rolę umożliwiającą ograniczanie negatywnych skutków pandemii. Ich kompilacja stanowi podstawę do budowy elastycznych modeli biznesu i kształtowania relacji na styku detalista-konsument. Ważna jest także umiejętność ich zastosowania na różnych etapach procesu realizacji zamówienia. Jednocześnie pandemia staje się swoistym katalizatorem przemian i przyspiesza upowszechnienie cyfryzacji oraz cyfrowej transformacji, która nie jest zjawiskiem nowym.

Należy podkreślić, że w procesie realizacji zamówienia niezbędne jest podejmowanie działań z zakresu **planowania, zaopatrywania, wytwarzania, kompletacji, dostawy i zwrotów**. Na każdym z tych etapów (w szerszej perspektywie zbieżnych również z procesami łańcucha dostaw) mogą być wykorzystywane technologie cyfrowe poprawiające konkurencyjność całego systemu

w kontekście ograniczania czasu i kosztów oraz poprawy jakości realizacji analizowanego procesu.

W zarządzaniu przepływami szczególną rolę odgrywa **planowanie zasobów** i operacji. Dzięki takim technologiom jak analityka big data, chmura obliczeniowa, czy blockchain możliwe jest planowanie z większą precyzją. Możliwe jest też uwzględnienie szerokiego spektrum czynników znajdujących się w bliższym i dalszym otoczeniu stanowiących o niepewności oraz ryzyku zagrażającemu ciągłości dostaw. Wykorzystanie na etapie planowania platformy (np. w formie tzw. wieży kontroli) wykracza poza realizację pojedynczego zamówienia umożliwiając łączenie wielu operacji i uzyskiwanie efektów korzyści skali. Z tego rozwiązania korzystają m.in. Unilever, Procter & Gamble, Samsung Electronics, Cisco, Colgate-Palmolive, Coca-Cola, Walmart, Lenovo Group, Kimberly-Clark i Caterpillar. Jest to również koncepcja wdrażana przez firmy logistyczne m.in. Dachser, czy Grupa Raben. Platformy koordynujące przepływ informacji i towarów mogą być wykorzystywane także w kolejnych etapach procesu realizacji zamówienia.

Etap **zaopatrzenia** jest ściśle połączony z etapem planowania i wykorzystywane w nim technologie mają za zadanie zgłaszanie zapotrzebowania do dostawców, bądź też wyszukiwanie dostawców, którzy w określonym czasie są w stanie dostarczyć potrzebny wolumen danego asortymentu. Na tym etapie wykorzystywane są też technologie monitorujące poziom zapasów poszczególnych produktów i mogą to realizować na poziomie pojedynczego detalisty, jak i jego sieci oraz partnerów zlokalizowanych po stronie zaopatrzenia (coraz częściej także po stronie konsumenta ze względu na możliwość identyfikacji częstotliwości, miejsca i wielkości dokonywanych przez niego zakupów).

Technologie wspierające etap **wytwarzania** dotyczą przede wszystkim dużych oraz średnich przedsiębiorstw i ich stosowanie nie jest domeną mikro oraz małych przedsiębiorstw detalicznych. W przypadku dużych firm, technologie w które są wyposażone inteligentne fabryki wytwarzające dobra, na które popyt gwałtownie spadł, są w stanie w bardziej elastyczny sposób przestawić swoje linie produkcyjne, niż w przypadku

tradycyjnych rozwiązań. Jest to możliwe np. w branży motoryzacyjnej, odzieżowej, spożywczej, czy też farmaceutycznej. Niewątpliwie interesującym rozwiązaniem jest rozwój druku 3D, który daje nowe szanse także w sytuacji bieżących ograniczeń związanych z bezpieczeństwem konsumentów. Ta technologia jest także coraz lepiej odbierana i implementowana przez mikro oraz małe przedsiębiorstwa^{vi}, dzięki niej można różnicować ofertę i szybko odpowiadać na potrzeby rynkowe^{vii}.

Etapem poprzedzającym dostawę jest **kompletacja** zamówień, która w przypadku zwiększonego popytu może stanowić wąskie gardło w całym procesie bez względu na model biznesu firmy. W krótkim okresie przedsiębiorstwa mogą korzystać z zasobów zewnętrznych, tak jak ma to miejsce podczas sezonowych zwyczajów zapotrzebowania na dany asortyment. W dłuższym okresie i w sytuacji pojawiania się kolejnych problemów z zapewnieniem siły roboczej lub potrzebą zapewnienia pracownikom nowych warunków bezpieczeństwa, rozwiązaniem są zautomatyzowane linie kompletacyjne oraz robotyzacja pracy w magazynie (bądź budowa magazynów zautomatyzowanych). Zautomatyzowane centra logistyczne pozwalają na kilkukrotne zwiększenie skali działalności. Takie rozwiązanie jest stosowane np. przez firmę Frisco.pl, która ze względu na potrzebę kompletacji zwiększonej podczas pandemii liczby zamówień przemodelowała centrum dystrybucyjne zgodnie z założeniami zaplanowanymi do realizacji za dwa lata (wciąż nie uzyskując pożądaną aktualnie wydajności)^{viii}. Automatyzacja poprawia bezpieczeństwo warunków pracy, zwiększa wydajność pracowników i obniża koszty obsługi zamówień, np. poprzez lepszą kontrolę stanów magazynowych, czy też eliminację błędów ludzkich. W efekcie istnieje możliwość skracania czasu realizacji zamówień wpływająca na konkurencyjności przedsiębiorstwa. Tego typu kosztowne inwestycje nie są jednak popularne w okresie kryzysu i mają charakter decyzji strategicznych. Dodatkowo są one obarczone problemem niedoszacowania lub przeszacowania oczekiwanego popytu względem zdarzeń trudnych do przewidzenia, a w bezpośredni sposób rzutujących na poziom inwestycji w linie kompletacyjne.

Dostawa zamówień do klienta stanowi kolejne istotne wyzwanie podczas jakiegokolwiek pandemii ze względu na konieczność zapewnienia bezpieczeństwa pracownika doręczającego przesyłkę i klienta. Sytuacja ta stała się szczególnie problematyczna dla detalistów, którzy wcześniej nie posiadali opcji sprzedaży przez Internet. Zbudowanie takiej dystrybucji łączy się nie tylko z uruchomieniem strony internetowej (jak wspomniano, takie usługi są powszechnie dostępne na rynku), jej promocji np. poprzez media społecznościowe, ale również zapewnieniem fizycznych dostaw do konsumentów oraz zaplanowaniem polityki obsługi klienta w sklepie internetowym włączając działania realizowane w obrębie **logistyki zwrotów**.

W okresie krótkoterminowym przedsiębiorstwa handlu detalicznego mogą poprawiać swoją sytuację w zakresie organizacji przepływów rzeczowych do/od konsumenta poprzez współpracę z usługodawcą KEP wykorzystującym technologie cyfrowe.

Gotowe rozwiązania wykorzystujące zaawansowane technologie są aktualnie dostępne w ramach usług dostarczanych przez branżę przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych (KEP). Tym samym w krótkim (ale także w dłuższym okresie) detaliści nie posiadający adekwatnych zasobów logistycznych i wspierających je technologii cyfrowych są w stanie rozwijać swoją ofertę (mapę wartości) posiłkując się współpracą z partnerem pracującym z wykorzystaniem najnowszych rozwiązań. Usługodawcy KEP posługują się bowiem technologiami usprawniającymi pracę w sortowniach wykorzystując automatyczne linie cross-dockingowe, aplikacjami zbierającymi dane z różnych źródeł i dostarczającymi informacje w czasie rzeczywistym kurierom znajdującym się w trasie. W ramach zwiększenia bezpieczeństwa pracowników i klientów w czasie pandemii operatorzy KEP wypracowali również szereg rozwiązań z zakresu bezpieczeństwa pracy czy dostaw bezdotykowych. Warto wśród nich wymieniść: przejście na bezgotówkowe płatności za przesyłkę, głosowe potwierdzenie odbioru zamówienia (voice sign), potwierdzenie odbioru przez SMS zawierający unikalny i szyfrowany link (touch free), zdalne otwarcie skrytki w urządzeniach nadawczo-odbiorczych.

W swej ofercie posiadają oni wiele usług dedykowanych rynkowi B2C co tworzy z branży KEP lidera w poszukiwaniu innowacyjnych i personalizowanych rozwiązań zmierzających do poprawy jakości dostarczanych przesyłek, a najważniejszym narzędziem uzyskiwania takich przewag są aktualnie technologie cyfrowe.

W dłuższym okresie implementacja technologii cyfrowych wymaga analizy ich roli w przedsiębiorstwie w ujęciu strategicznym. Konieczność usprawnienia realizacji poszczególnych procesów może skłonić firmę do wdrażania pojedynczych rozwiązań technologicznych typu e-CRM. Jednak w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo upatruje w technologiach zasobów o znaczeniu strategicznym, niezbędna jest analiza całego modelu biznesowego pod kątem oczekiwanych efektów cyfrowej transformacji przedsiębiorstwa detalicznego. W takim ujęciu rozpatrywane są bowiem wszystkie elementy modelu biznesowego i zmiana strategii przedsiębiorstwa

Rekomenduje się oferowanie kursów i szkoleń online dla mikro, małych oraz średnich przedsiębiorstw, które nie dysponują odpowiednią wiedzą i kompetencjami pozwalającymi im na uruchomienie działalności w Internecie i z wykorzystaniem technologii cyfrowych. Szkolenia mogą być oferowane np. w ramach partnerstw publiczno-prywatnych (PPP).

Jednocześnie niezbędna jest niwelacja wykluczenia cyfrowego w regionach Polski wciąż objętych tym zjawiskiem.

Ryzyko i niepewność na rynku handlu detalicznego w dobie pandemii

U podstaw identyfikacji szczegółowego ryzyka i warunków niepewności dla łańcucha wartości zarówno po stronie popytu jak i podaży leży ekonomiczna sytuacja globalna gospodarki. Według danych United Nations Conference on Trade And Development (UNCTAD 2020) zakłócenia spowodowane COVID-19 prawdopodobnie spowodują obniżenie wartości eksportu o ok. 50 mld USD w globalnych łańcuchach, a przy założeniu, że Chiny są często jednym z największych partnerów zakupowych w łańcuchach dostaw można spodziewać się obniżenia eksportu o 2% w ujęciu rocznym, czyli najniżej od 2004 roku^{ix}. Zagrożenie dotyczy więc gospodarki globalnej. W związku z tym można wskazać główne ryzyka dla handlu detalicznego, do których należą:

1. Ryzyko strategiczne – polegające na możliwości całkowitego wyłączenia przedsiębiorstwa z relacji w łańcuchu dostaw (zerwania łańcucha dostaw) ze względu na fakt obniżenia płynności finansowej, radykalne zmiany w wydajności procesowej a także zmiany w zachowaniach dotychczasowych klientów.
2. Ryzyko funkcjonalne – związane z nagłą potrzebą dostosowania swoich strumieni do radykalnych zmian popytu i rodzaju produktów pierwszej potrzeby. Zagrożenie wydłużenia łańcucha lub radykalnego skrócenia.
3. Ryzyko operacyjne – związane z brakiem możliwości utrzymania dotychczasowego czasu realizacji dostawy (tzw. lead-time) oraz ograniczeniami związanymi z przestojami na granicach państw oraz brakiem zasobów i zapasów na różnych rynkach.
4. Ryzyko związane z efektem „czarnego łabędzia” – czyli sytuacja gdy jedno zdarzenie, koronawirus, rzutuje ogromnymi skutkami w szerokim zakresie powodując jednocześnie brak pełnej możliwości oszacowania wszystkich skutków i czasu trwania tymczasowych zmian.

Ryzyko stanowi jednak tylko część zagrożeń dla funkcjonowania łańcuchów dostaw. Ponieważ czynniki zmiennych, których źródło pochodzenia można zidentyfikować, dają możliwość oszacowania skutków i podejmowania właściwej lub pożądanej reakcji (decyzji). Natomiast występuje grupa tzw. zmiennych nieprzewidywalnych, kształtujących warunki niepewności uniemożliwiające w zasadzie możliwość zabezpieczenia się przed ich skutkami. Należy wskazać główne czynniki kształtujące warunki niepewności, do których należą:

1. Turbulentne otoczenie rynkowe i wysoka dynamika zmian w zakresie udziałów w rynku różnych partnerów – ogniwo łańcucha dostaw.
2. Potrzeba zmian struktury materiałowej w przepływach, zasięgu geograficznego, zmiany zachowań konsumentów.
3. Brak możliwości skutecznego oszacowania terminu zakończenia pandemii, a w związku z tym oszacowania skutków utrzymywania rozwiązań wprowadzonych na czas pandemii.
4. Nagłe zmiany w kanałach dostępu wykluczają ogniwa nienadążające za radykalnymi i ekspresowymi zmianami technologicznymi w łańcuchu dostaw.

Sytuacja zmian, które zostały wprowadzone w nowych warunkach, definiuje nowe podejście do przepływów materiałów, pieniędzy, informacji i dotyczy całego łańcucha dostaw zmieniając również zachowania konsumentów. Skutki odczuwalne są dla wszystkich, a strumień materiałowy, informacji i finansowy w relacji dystrybucja – konsument oparty jest w znacznie większym stopniu na kanałach elektronicznych. Handel przeniósł się do Internetu, jednak znacząca część produktów ciągle wymaga realizacji dostawy w świecie analogowym. Dlatego z punktu widzenia budowania satysfakcji konsumenta, kluczowa jest sprawna i efektywna organizacja procesów logistycznych. To oznacza daleko idący i błyskawiczny rozwój multi i omnichannelingu.

W tym procesie niezbędna jest bardziej szczegółowa identyfikacja źródeł kluczowych ryzyk i niepewności oraz określenie ich potencjalnego wpływu na poszczególne obszary związane ze stroną podażową i popytową.

Zestawienie zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Identyfikacja ryzyka i niepewności

Obszar	Ryzyko	Niepewność	Potencjalny skutek
Podaż towarów – przepływy w kanale dystrybucji	<ul style="list-style-type: none"> - spowolnienie tempa przepływu materiałów - przestój związany z brakiem zasobów - zwiększone zapotrzebowanie na zasoby (skok popytu w niektórych branżach) - ograniczenia w transporcie międzynarodowym - spowolnienie dostaw - zmiana w wolumenie tzw. minimów logistycznych - zmiana struktury przepływu zasobów – zmiana w piramidzie potrzeb - brak kierowców, brak pracowników (spowodowany chorobą, kwarantanną, ograniczeniami rządowymi) - wydłużony czas cash to cash, - zakłócenia terminowe i zasobowe - niepowodzenie nowych kanałów dystrybucji 	<ul style="list-style-type: none"> - czas trwania pandemii - nieoznaczona dynamika zmian popytu i podaży - brak możliwości przewidzenia sytuacji na granicach państw - brak możliwości określenia czasu utrzymania zmian w hierarchii potrzeb - brak możliwości przewidzenia terminu i czasu obowiązkowej kwarantanny - fluktuacja kadr - radykalne i ciągle postępujące zmiany rynków zbytu - brak stabilności dostaw - ograniczenia w planowaniu i tworzeniu harmonogramów - brak możliwości precyzyjnego określenia lead-time 	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększone działania tymczasowe, tzw. „ratowanie chwilowe” - wzrost kosztów globalnych logistyki - wzrost liczby klientów jednorazowych /sporadycznych - zmiana harmonogramu średniookresowego - obniżenie wydajności procesów dystrybucyjnych - wzrost kosztów transportu - zmiany w strukturze zapasów - efekt “góry lodowej” - zmiana branży/produktu w wyniku potrzeby utrzymania działalności

Obszar	Ryzyko	Niepewność	Potencjalny skutek
Popyt klientów i konsumentów	<ul style="list-style-type: none"> - ryzyko niedoszacowania zapotrzebowania / ryzyko niepełnych zakupów - ryzyko niezrealizowania planu - multiplikowanie dostaw i dostawców - ograniczenia w konsolidacji - wyższa cena związana ze zmianą minimów logistycznych - zakupy doraźne - tzw. panic-buying – zwielokrotnione zakupy podstawowych produktów na zapas - budowanie nadmiernego zapasu - ryzyko szybkiego topnienia zapasów - wyłączenie pierwszeństwa klientów którzy nie zamawiają podstawowych produktów - wyłączanie klientów powtórnych dla tych samych produktów 	<ul style="list-style-type: none"> - niepewność związana z wielokanałowością płatności i poziomem ich bezpieczeństwa - ograniczenia transportowe - wydłużenie czasu dostawy - nieprzewidywalny stan produktu / produkty szybko tracące ważność - brak możliwości przewidzenia tempa wzrostu cen - brak możliwości określenia tempa uzupełniania zapasów - zmiana kanału zakupów - chaos informacyjny - braki w dopasowaniu technik teleinformatycznych - ograniczenia czasowo-finansowe - ekspresowe tempo zmian multi i omnichannelingu 	<ul style="list-style-type: none"> - zmiana dostawcy - dywersyfikacja dostawców - zmniejszony wolumen zakupów - zakupy u lokalnego dostawcy - zmiana nawyków i zachowań konsumenckich - niższa zasobność portfela - skupienie w największym stopniu na produktach podstawowych - zwiększone użycie kanałów elektronicznych - zmiana sposobu podejmowania decyzji - stawianie czasu realizacji jako główny czynnik wyboru - rozwój multi i omnichannelingu - wzrost aktywności w e-zakupach.

Zmiana modelu biznesu działającego w otoczeniu przewidywalnego ryzyka na model zobligowany do skutecznego działania w warunkach niepewności stała się faktem. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa zdecydowanie wymaga uwzględnienia również czynników nieprzewidywalnych tj. rozprzestrzeniania się koronawirusa SARS-CoV-2 (sytuacja pandemii). Ponadto zarządzanie przedsiębiorstwem stoi przed wyzwaniem, które stanowi postulat utrzymania pewnego poziomu efektywności działań w trudnej sytuacji, której czas trwania trudno oszacować.

Rekomenduje się przede wszystkim dywersyfikację dostawców, zmianę struktury dostaw tzw. ostatniej mili, wdrożenie wielokanałowości, względnie częściową zmianę branżową - poszerzenie asortymentu.

Rekomenduje się złagodzenie obostrzeń w zakresie transportu na granicach państw, zapewnienie szybkiej opieki lekarskiej, wsparcie finansowe w zakresie dostępu do technologicznych rozwiązań oraz obniżenie zobowiązań w postaci opłat stałych i podatków.

Podsumowanie

Nakreślone zmiany zachodzące na rynku detalicznym pokazują dwuetapowość procesu wchodzenia w nową fazę rozwoju branży. Pierwszy okres, dosyć dynamiczny i dramatyczny, uświadamia detalistom skuteczność realizowanych procesów i jakości procedur związanych z planami awaryjnymi wobec sytuacji nagłej zmiany zasad funkcjonowania rynku. Drugi okres pozwala na zdiagnozowanie poziomu adaptacyjności firmy do zmian umiejętności dostrzegania szans rynkowych. Obydwa z nich stanowią punkt wyjścia do rewizji strategii swojego przedsiębiorstwa.

Dla tej rewizji kluczowa jest informacja dotycząca wzrostu popularności e-handlu będącego kanałem zapewniającym bezpieczne zakupy z potencjalnym dostępem do szerokiego asortymentu towarów i usług jako trendu, który utrzyma się mimo sukcesywnego łagodzenia ograniczeń oraz odmrażania gospodarki. Jednocześnie zmienia się profil e-konsumenta – w tej grupie nabywców przybywa ludzi starszych; mieszkających w mniejszych miastach; dziś e-konsumenci wydają więcej w Internecie. Trzeba jednak mieć na uwadze, że w związku z ogólnoswiatowym kryzysem gospodarczym, w wyniku którego wiele osób już straciło a wiele jeszcze straci pracę, będą oni bardzo wrażliwi na cenę. W kanałach on-line będą oni szukali najtańszych ofert i okazji cenowych.

Opisywana sytuacja odgrywa szczególną rolę dla sklepów bazujących na sprzedaży stacjonarnej. Diagnozując zachodzące zmiany będą one zmuszone do znalezienia uzasadnienia ekonomicznego dla dotychczasowego modelu działania i zaproponowania lepszej oferty w nowych warunkach konkurencji.

Kumulacja czynników związanych ze zmianami w zachowaniu konsumentów, niestabilnymi rynkami zaopatrzenia i zróżnicowanym poziomem wykorzystywanych technologii ujawniła potrzebę rozszerzenia wariantów sposobów oferowania produktów konsumentom. W celu ograniczenia niepewności i ryzyka niezbędne jest różnicowanie działań obszarze organizacji sprzedaży detalicznej przy jednoczesnej ich integracji i spójności cechującej rozwiązania omnichannelingu. Jak się bowiem okazuje, zarówno koncentracja wyłącznie na sprzedaży off-line, bądź on-line może stanowić zagrożenie i pogarszać sytuację detalistów bez względu na okres wychodzenia z kryzysu.

Narzędziem wspierającym dywersyfikację oferty są technologie, a ich systemowe wdrażanie w procesie realizacji zamówienia ogranicza zbiór opcji ryzyka pojawiający się po stronie popytu i podaży. Przyspieszona cyfryzacja stymuluje również nabywanie nowej wiedzy i kompetencji w przedsiębiorstwach handlu detalicznego. W ten sposób technologie mogą odgrywać szczególną rolę w branży detalicznej nie tylko ze względu na wspieranie możliwości utrzymania się na rynku w krótkim okresie, ale również ze względu na wpływ na rozwój i konkurencyjność przedsiębiorstw średnio- oraz długookresowo.

Zdiagnozowane kluczowe zagrożenia wymuszają weryfikację dotychczasowych strategii przedsiębiorstw w branży detalicznej w efekcie stanowiąc w wielu przypadkach szansę na rozwój. Niewątpliwie jednak potrzebują one również wsparcia ze strony władz publicznych. Z tego względu w treści raportu umieszczono także rekomendacje odnoszące się do omawianych najważniejszych tematów problematycznych

29.04.2020 r.

Źródła:

- i. ⁱ *Rynek wewnętrzny w 2018 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2019. *Perspektywy poprawy konkurencyjności na rynku handlu detalicznego w Polsce*. Raport Związku Przedsiębiorców i Pracodawców, Warszawa 2020, s. 6.
- ii. Analiza Proxi.cloud oraz UCE RESEARCH przeprowadzona na podstawie obserwacji blisko 900 tys. dorosłych Polaków i ponad 21 tys. obiektów w ciągu pierwszych dwóch tygodni kwarantanny narodowej tj. 15.03 -30.03.2020.
- iii. *Dynamika sprzedaży detalicznej w marcu 2020 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, 2020.
- iv. Analiza Proxi.cloud oraz UCE RESEARCH przeprowadzona na podstawie obserwacji blisko 900 tys. dorosłych Polaków i ponad 21 tys. obiektów w ciągu pierwszych dwóch tygodni kwarantanny narodowej tj. 15.03 -30.03.2020
- v. Na podstawie analizy 30 mln transakcji na łączną kwotę 2 mld PLN dokonanych na platformie Allegro między 15.03 a 5.04.2020 w porównaniu z analogicznym okresem w 2019 r. Szerzej: M. Cyrek. *Jak koronawirus wpłynął na e-commerce w Polsce?*Cyrek Digital 2020.
- vi. World Economic Outlook, April 2020.
<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020> (dostęp 25.04.2020).
- vii. SMART INDUSTRY POLSKA 2018. Innowacyjność w sektorze mikro oraz MŚP produkcyjnych w Polsce. Raport z badań, Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, Siemens Sp. z o.o., Warszawa, 2018, s. 35.
- viii. Epidemia na nowo odkryła druk 3D. Polskie firmy w czołówce,
<https://cyfrowa.rp.pl/technologie/45733-epidemia-ujawnia-potencjal-druku-3d> (dostęp 22.04.2020).
- ix. *Prezes Frisco.pl: Linie automatyczne nie zatrzymywały się przez blisko 40 dni, pracują 24 godziny na dobę*, <https://next.gazeta.pl/next/7,173953,25873379,prezes-frisco-pl-dzisiaj-jestesmy-wyprzedani-do-28-maja.html#s=BoxOpImg1> (dostęp 19.04.2020).
- x. *Coronavirus outbreak has cost global value chains \$50 billion in exports*, UNCTAD, 04.03.2020,
<https://unctad.org/en/pages/newsdetails.aspx?OriginalVersionID=2297> (dostęp 17.04.2020.)