

Bogusław STANKIEWICZ
Politechnika Rzeszowska

ZARZĄDZANIE OPERACYJNE EFEKTYWNOŚCIĄ W WIELKOPOWIERZCHNIOWYCH SIECIACH HANDLOWYCH W POLSCE – STUDIUM PRZYPADKU

Sklepy wielkopowierzchniowe i sieci handlowe odgrywają w Polsce istotną rolę, przyczyniając się do unowocześnienia krajowego sektora handlowego i poprawy jego efektywności. W artykule zajęto się – jak dotychczas marginalnie traktowanym – omówieniem istoty i celów zarządzania operacyjnego (bieżącego) na poziomie supermarketu. W oparciu o materiały źródłowe pokazano, na przykładach 3 supermarketów należących do sieci Ahold Polska – CP Sp. z o.o., jakie jednolite mierniki oceny efektywności supermarketu stosuje się w bieżącym zarządzaniu pojedynczą wielkopowierzchniową placówką handlową i jak egzekwowanie budżetu sklepu przyczynia się do poprawy jego rentowności oraz zwiększania sprzedaży.

1. WPROWADZENIE

Sektor handlowy w Polsce w konfrontacji z pozostałymi sektorami gospodarczymi wypada korzystnie, zarówno pod względem dynamiki przychodów, jak i efektywności. Daje się też zauważyć jego rola stabilizująca gospodarkę w sferze zatrudnienia i poprawy efektywności mikroekonomicznej. Istotną rolę w tych pozytywnych przemianach odegrały inwestycje zagraniczne przyczyniające się do unowocześnienia sektora i poprawy jego efektywności poprzez wprowadzenie na niespotykaną dotąd skalę modelu sklepów wielkopowierzchniowych i sieci handlowych.

W polskim handlu detalicznym znaczenie sklepów wielkopowierzchniowych i sieci handlowych stale wzrasta. Tendencja ta – analogiczna do obserwowanej w przodujących krajach uprzemysłowionych dwie dekady wcześniej – dotyczy zarówno strony popytowej: zwiększa się liczba klientów, jak i podażowej – zwiększa się liczba i powierzchnia sprzedaży tego typu placówek handlowych. W latach 2000 -2006 liczba supermarketów zwiększyła się o niemal 50% (z 1602 do 2347). Jeszcze dynamiczniej rozwijał się sektor hipermarketów – w omawianym okresie nastąpił ponad trzykrotny wzrost ich liczby (odpowiednio z 99 do 338), przy zmniejszeniu się liczby sklepów ogółem, głównie sklepów małych o powierzchni mniejszej niż 100 metrów kwadratowych¹.

¹ Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w okresie 2000 – 2006 liczba sklepów ogółem zmalała z 431.991 do 370.169. Zgodnie z definicją stosowaną przez GUS, supermarkety są to sklepy o powierzchni sprzedażowej od 400 do 2.499 m kwadratowych prowadzące sprzedaż głównie w systemie samoobsługowym, oferujące szeroki asortyment artykułów żywnościowych oraz artykuły nieżywnościowe częstego zakupu. Hipermarkety są to sklepy o powierzchni sprzedażowej od 2.500 m kw. prowadzące sprzedaż głównie

Innym zjawiskiem charakteryzującym polski sektor handlowy jest koncentracja powierzchniowa. Wspomnianemu spadkowi liczby sklepów w Polsce o ponad 4% towarzyszył wzrost powierzchni sprzedaży o ca 0,5%, co oznacza wzrost powierzchni sprzedaży na jeden sklep. Analogiczne zjawisko wystąpiło w przypadku supermarketów i hipermarketów – w latach 2000-2006 wzrost powierzchni sprzedaży przewyższył wzrost liczby tego rodzaju obiektów handlowych, co skutkowało wzrostem przeciętnej powierzchni przypadającej na 1 sklep. Można zatem stwierdzić, że w polskim sektorze handlowym istnieje wyraźna i nieodwracalna tendencja do powiększania powierzchni sprzedaży sklepów wielkopowierzchniowych. Dotyczy ona zarówno sklepów już funkcjonujących, jak również i nowo powstających².

Wejściu do polskiego sektora handlowego inwestycji i kapitału zagranicznego towarzyszy przenoszenie na nasz grunt tamtejszych doświadczeń z dziedziny zarządzania, odnoszących się do określania istotnych kierunków rozwoju – zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym (codziennym). Organizacje handlowe podejmując wszelkie działania nie tylko skupiają wysiłki na doskonałości organizacyjnej przedsiębiorstw, ale przede wszystkim na wyznaczeniu strategii organizacji, w celu poprawy pozycji konkurencyjnej. Tym samym obserwujemy proces unifikacji zarządzania – dzisiejsze organizacje biznesowe działające w sektorze handlowym w Polsce funkcjonują według podobnych lub identycznych modeli biznesowych, często narzuconych jako now-how przez zagraniczne korporacje³.

Wobec niezwykle bogatej i wielowątkowej literatury dotyczącej organizacji, strategii i konkurencji w sektorze handlu (w tym także odnoszących się do sektora handlu wielkopowierzchniowego) w niniejszym artykule skoncentrujemy się na omówieniu jednego aspektu zarządzania – tj. zarządzania efektywnością – jako analizy studium przypadku grupy sklepów wielkopowierzchniowych należących do sieci handlowej Ahold Polska CP Sp. z o.o.

2. STUDIUM PRZYPADKU – ZARZĄDZANIE OPERACYJNE EFEKTYWNOŚCIĄ NA PRZYKŁADZIE SIECI SKLEPÓW AHOLD POLSKA CP SP. Z O.O.

Firma Ahold Polska – filia koncernu z ponad 120-letnią tradycją – powstała w 1995 roku w wyniku przejęcia dwóch polskich spółek Mawax-Ponar z Bielska-Białej i Mitex-Trade z Kielc. Przedsiębiorstwo było wówczas spółką joint venture zawartą między koncernem Royal Ahold z Holandii i niemiecką siecią supermarketów Allkauf. W grudniu 1998 r. Royal Ahold stał się jedynym właścicielem firmy wykupując wszystkie udziały od niemieckiego partnera.

Obecnie Ahold Polska zarządza siecią supermarketów Albert oraz siecią hipermarketów Hypernova, mając ponadto własne centra dystrybucyjne oraz magazyny centralne. Sieć Albert była do 2.07.2007 r. największą siecią supermarketów w Polsce

w systemie samoobsługowym, oferujące szeroki asortyment artykułów żywnościowych i nieżywnościowych częstego zakupu, zwykle z parkingiem samochodowym.

² Jak podaje GUS w 2005 roku supermarkety i hipermarkety stanowiąc ca 0,5% ogółem liczby sklepów w Polsce zajmowały niemal 80% całej powierzchni sprzedaży.

³ Szersze omówienie rodzajów strategii stosowanych przez sieci hipermarketów i supermarketów znajdziemy np w: Domański T., Strategie rozwoju handlu, PWE, Warszawa 2005,

skupiającą 170 obiektów handlu wielkopowierzchniowego. Powstała w 2001 r. jako wynik procesu konsolidacji pięciu różnych modeli sklepów należących do Ahold Polska, czyli: supermarketów Max, Szalony Max, Centrum, sklepów dyskontowych Sesam i hurtowni Mega Cash&Carry.

Supermarkety Albert oferują do sprzedaży 12 tysięcy pozycji asortymentowych artykułów spożywczych, a wśród nich artykuły będące własną marką firmy – Euro Shopper i Albert Q-line. Są to artykuły żywnościowe i przemysłowe (ponad 160 pozycji), charakteryzujące się wysoką jakością porównywalną z markowymi wyrobami renomowanych firm za relatywnie niskie ceny.

W dniu 2.07.2007 r. Grupa Carrefour Nederland BV z siedzibą w Amsterdamie zakupiła 100% udziałów spółki Ahold Polska, stąd Ahold Polska i Carrefour Polska są w Polsce dwoma ogniwami Grupy Carrefour nazywanymi łącznie Grupą Carrefour Polska. Ponadto z tą datą spółka Ahold Polska zmieniła nazwę na CP Sp. z o.o. W ślad za zmianami organizacyjnymi postąpiły dwie zmiany, po pierwsze – centrów zarządzania, przed fuzją firma Ahold Polska zarządzała całą siecią sklepów ze swej siedziby w Krakowie, po przejęciu zarządzanie odbywa się z siedziby Grupy Carrefour Polska w Warszawie (własność francuskiej Grupy Carrefour).

Po drugie istotnymi są też zmiany w misji, wizji i strategii firmy. Dotychczasowa misja Ahold Polska „*Odnosić sukcesy jako najbardziej dynamiczny, wszechstronny i dostosowujący się do potrzeb rynku detalista produktów spożywczych w Polsce*” zastąpiona została przez pompatycznie brzmiący slogan „*Być wzorcem nowoczesnego przedsiębiorstwa, pracującego dzień po dniu na rzecz rozwoju gospodarczego, ochrony środowiska oraz na rzecz rozwoju społecznego*” Nowa wizja podkreśla iż jest to „*Lepsze miejsce zakupów, lepsze miejsce pracy*”, zaś strategia odwołuje się do pytania: „*Co mogę zrobić, aby Klient wracał do mojego sklepu?*”⁴

Grupa Carrefour w ramach swojej strategii stawia w centrum zainteresowania człowieka i jego otoczenie. Dokonuje się to poprzez politykę komunikacji i dialogu z klientami, dostawcami i społecznościami, w których funkcjonuje grupa, zaś dialog jest możliwy dzięki wcieleniu w życie i promowanie takich kluczowych wartości, jak: wolność, odpowiedzialność, dzielenie się, współpraca, uczciwość oraz rozwój.

Niezależnie od akcentów eksponowanych na poszczególnych szczeblach strategii (globalna, krajowa, regionalna, pojedynczego hipermarketu lub supermarketu) oraz stopnia swobody, jakie centrum zarządzania Grupy Carrefour Polska pozostawia swoim spółkom zależnym (w tym Ahold – CP Sp. z o.o.), należy pamiętać iż jednym z wielu elementów wpływającym na konkurencyjność organizacji jest **poziom kosztów**. Jak to formułuje K. Obłój, należy pamiętać iż każde przedsięwzięcie przede wszystkim generuje koszty⁵. Jest oczywiste, że zarówno na poziomie najniższym – sklepu – jak i na poziomie zarządzania strategicznego istnieje świadomość, że bez klientów grupa nie mogłaby istnieć. Analizując klientów jako jeden z najistotniejszych zasobów, sieć hipermarketów stara się

⁴ Szerzej na temat strategii Grupy Carrefour Polska – cała strona (10 slajdów w powiększeniu) na stronie internetowej: <http://www.carrefour.pl> oraz ramka Nasza misja (7 klatek w powiększeniu). W corocznym rankingu hipermarketów i delikatesów tygodnika Polityka, za 2007 r Grupa Carrefour Polska zajęła I miejsce (233,93 pkt) wyprzedzając Auchan (227 pkt) i Kaufland (225,44 pkt) – Polityka z 3.12.2007 r. Ponadto o elementach składowych strategii całej Grupy Carrefour – Szablewski A., Strategie wzrostu wartości firmy – studium przypadków, Poltext, Warszawa 2000, rozdz.7.,

⁵ Obłój K., Strategia sukcesu firmy, PWE, Warszawa 1998, s. 25-27.

utrzymać i budować najtrwalsze i najwartościowsze związki z klientami, szczególnie z tymi, którzy przynoszą jej największe zyski, a tym samym odpowiednio segmentować klientów i w zależności od rentowności, adekwatnie budować wzajemne relacje.

Przykładem budowania takich związków jest stosowanie przez sieci hipermarketów strategii niskiej ceny (niskiej marży, niskiej rentowności) i łączenia zakupów w halach sklepowych z zakupami paliwa. Według szacunków Polskiej Izby Paliw Płynnych stacje otwierane przy sklepach wielkopowierzchniowych mogą kontrolować nawet 50% sprzedaży detalicznej rynku paliw płynnych, co już stało się we Francji⁶.

W bieżącej działalności przedsiębiorstwa Ahold Polska –CP Sp. z o.o. podstawowym dokumentem informującym o wynikach finansowych jest Raport Zysków i Strat P&L (Profit&Losses). Jest on przygotowywany i prezentowany w cyklach miesięcznych w języku angielskim – wymóg międzynarodowych standardów w handlu. Zaprezentowane dane umożliwiają dokonywanie analiz **przychodów, kosztów i strat**. Przedmiotem analizy są:

1. Przychody ze sprzedaży, w podziale na poniższe grupy asortymentowe:
 - artykuły świeże (fresh),
 - artykuły suche (dry),
 - artykuły przemysłowe (EBF),
2. Marża, w tym:
 - marża wypracowywana przez sklepy (tzw. BM1 – Billing Margin 1),
 - marża uwzględniająca wpływy od dostawców z tytułu akcji promocyjnych i ekspozycji w sklepach (tzw. BM2 – Billing Margin 2),
3. Rotacja zapasów,
4. Liczba obsługiwanych klientów,
5. Tzw. średni koszyk,
6. Sprzedaż netto na m kw. powierzchni,
7. Koszty, w tym:
 - z tytułu wynagrodzeń,
 - zużycia materiałów eksploatacyjnych,
 - zużycia mediów (energia elektryczna, gaz, woda),
8. Ubytki, w tym:
 - naturalne,
 - towary uszkodzone,
 - ubytki stwierdzone w toku inwentaryzacji.

Studium przypadku obejmuje 3 sklepy (nazwijmy je A, B, C) podporządkowane jednemu menedżerowi regionalnemu, zaś analiza wskaźników ekonomicznych jest teź osobie niezbędna dla podejmowania skutecznych decyzji kierowniczych (menedżerskich) w sprawach dotyczących funkcjonowania sklepów.

Ponieważ do finansowania bieżącej i przyszłej działalności operacyjnej niezbędne są zasoby pieniężne uzyskiwane przede wszystkim ze sprzedaży, podstawowego znaczenia nabiera znajomość przyszłego kształtowania się sprzedaży, jako podstawy budowania przed końcem roku rzetelnego budżetu dla każdego sklepu. Szacunkowa wielkość sprzedaży powinna podlegać okresowym korektom, szczególnie w branżach podlegających sezonowości popytu.

⁶ Benzyna z hipermarketu, Gazeta Wyborcza, 22.11.2005,

Przychody ze sprzedaży 3 podstawowych asortymentów w okresie 2004 – 2006 obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Sprzedaż żywności świeżej, artykułów suchych i artykułów przemysłowych w latach 2004 – 2006 w wybranych hipermarketach Ahold Polska – CP Sp. z o.o. (w tys. zł).

Dział / sklep	2004	2005	2006
Artykuły świeże (fresh)			
A	5026,7	5332,1	5702,0
B	8991,2	9036,4	9282,4
C	4224,5	4496,8	4615,8
Artykuły suche (dry food)			
A	7189,4	7637,4	8383,5
B	11124,6	11557,1	12004,9
C	4237,8	4656,4	5002,1
Artykuły przemysłowe (EBF)			
A	401,6	414,6	452,1
B	748,9	793,3	888,4
C	476,8	513,4	579,2

Źródło: zestawienie własne na podstawie materiałów Ahold Polska –CP Sp. z o.o.

We wszystkich analizowanych sklepach sprzedaż rosła, przy czym największą dynamiką charakteryzowała się sprzedaż artykułów przemysłowych, najmniejszą zaś sprzedaż produktów świeżych. Z obserwacji wynika, że dział artykułów spożywczych wymaga szczególnych starań o dobór odpowiedniej struktury asortymentowej. Innym stosowanym zabiegiem jest tzw. remodelling (remonty, przebudowa stoisk, wymiana urządzeń na nowe) z myślą o uatrakcyjnieniu sklepów i przyciąganiu coraz większej grupy klientów, bądź sprostaniu wymogom konkurencji ze strony innych sieci. Rozpatrując sprzedaż w okresach miesięcznych widać – analogicznie jak w całym handlu – że dwie pierwsze grupy są bardziej podatne na sezonowość – okresy świąt, pierwszy i ostatni miesiąc roku), podczas gdy sprzedaż artykułów przemysłowych systematycznie rosła (z nieznacznym skokiem w okresie Świąt Wielkiejnocy).

Niezależnie od sposobów liczenia marża jest tym parametrem, który ma dać możliwość placówce handlowej pokrycie kosztów oraz zapewnienie, nawet minimalnego, zysku. Jak zaprezentowano poniżej w okresie 2004 – 2006 marża w ówczesnych supermarketach Albert systematycznie rosła - tabela nr 2.

Tabela 2. Marża wyrażona w %- zrealizowana w latach 2004 – 2006.

Supermarket	2004	2005	2006
A	18,9	19,6	20,3
B	19,9	20,6	20,9
C	20,0	20,6	21,0

Źródło: opracowanie na podstawie materiałów Ahold Polska – CP Sp. z o.o.

Zadaniem podstawowym w zarządzaniu operacyjnym jest z jednej strony – wobec istnienia konkurencji – niedopuszczanie do zmian cen sprzedaży, zaś z drugiej utrzymanie trendu systematycznego wzrostu marży. Aby to umożliwić dąży się do osiągania lepszych cen zakupów u producentów i dostawców na bazie składania coraz większych zamówień lub elastycznej polityki odroczonej sprzedaży⁷. Do innych metod (marketingowych) należy odpowiednie układanie towarów na półce (tzw. szelf plany), prowadzenie „sprzedaży sugerowanej” przy kasach lub ekspozycja towarów jako cross (sprzedaż wiązana, np. makaron ułożony przy cedzakach).

Generalnie na poziomie operacyjnego zarządzania widać zależność między poziomem marży a lokalizacją obiektu – najwyższe marże osiąga się w dużych aglomeracjach lub centrach handlowych.

Do grupy mierników oceny w operacyjnym zarządzaniu supermarketami omawianej sieci należą mierniki wydajnościowe – tj. sprzedaż netto na m kw. sklepu oraz sprzedaż na jednego zatrudnionego pracownika. Pierwszy z nich odzwierciedla poziom racjonalnego wykorzystania (zagospodarowania) powierzchni sprzedażowej, gdyż jak pokazały to eksperymenty optymalne wykorzystanie powierzchni może:

- a) podnieść rentowność obiektu jako rezultat możliwego wzrostu sprzedaży o 20-100%,
- b) lepiej wyeksponować atrakcyjne asortymenty,
- c) zmniejszyć (ukryć) liczbę pozycji, które się wyczerpały,
- d) zorientować się o tempie schodzenia towarów,
- e) dokonać prawidłowego wyboru rodzajów produktu oraz eliminować towary, których sprzedaż jest powolna.

Poziom, liczba i kwalifikacje kadr są czynnikami determinującymi wielkość sprzedaży, zaś wzrost wydajności pracy rozumianej jako wielkość wynikowa (iloraz wartości sprzedaży przez liczbę zatrudnionych lub przez całkowity czas pracy) wpływa na relatywne obniżenie kosztów, głównie kosztów stałych. Omawiane wskaźniki wydajnościowe prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Sprzedaż na 1 m kw. powierzchni i na 1-go zatrudnionego w latach 2004 – 2006 (w tys. zł)

Supermarket	2004	2005	2006
A			
Sprzedaż na 1 m kw.	25,20	27,60	30,00
Sprzedaż na 1 zatrudnionego	23,90	25,30	27,50
B			
Sprzedaż na 1 m kw.	21,60	21,70	21,80
Sprzedaż na 1 zatrudnionego	32,30	33,00	34,20
C			
Sprzedaż na 1 m kw.	9,10	9,80	10,40
Sprzedaż na 1 zatrudnionego	20,60	22,40	23,60

Źródło: zestawienie własne na podstawie materiałów Ahold Polska – CP Sp. z o.o.

⁷ Carrefour jest postrzegany jako szczególnie agresywny partner w biznesie. Jest to między innymi widoczne w cenach, jakie potrafi wynegocjować u swoich dostawców. Z myślą o obniżaniu cen zakupów utworzono specjalne zespoły zajmujące się wyszukiwaniem odpowiednich dostawców i zawieraniem z nimi kontraktów. Od 1995 r. sieć realizuje możliwie wysokie efekty tzw. ekonomii skali przy zakupie towarów od dostawców. Mając potężną sieć sklepów (także w Polsce) jest w stanie wynegocjować terminy płatności zobowiązań, które są wymagalne po 80 – 120 dniach od daty otrzymania towaru. Ocenia się, że w przybliżeniu Grupa Carrefour ma dwumiesięczny okres darmowego kredytowania inwestycji przez dostawców – szerzej Szablewski A., op. cit. rozdz. 7,

Na podstawie przedstawionych wyników powstaje pytanie na poziomie decyzji operacyjnych, jaka jest optymalna powierzchnia supermarketu. Początkowo firma Ahold Polska otwierała sklepy o średniej powierzchni 1.200 m kw., obecnie wszystkie nowo otwierane obiekty mają powierzchnię ca 500 m. kw., co jest w zasadniczej mierze uwarunkowane relatywnie wysoką ceną nabycia 1 m kw. gruntu na polskim rynku nieruchomości, a supermarkety przy stosowanym systemie rozliczania mają problemy z udźwignięciem tego kosztu.

W badanym okresie wydajność pracy była bardzo zbliżona z systematyczną tendencją wzrostową. To oznacza iż supermarkety A, B i C nie napotykały wpływu konkurencji, ponieważ w supermarketach, którym przybyły obiekty konkurencyjnych sieci wydajność nieco spadła. Zasadniczym czynnikiem sprawczym stałego wzrostu wydajności pracy była coraz wyższa świadomość kadry jako rezultat systematycznych szkoleń przeprowadzanych na tym szczeblu decyzyjnym w trakcie roku kalendarzowego.

Ważnym kryterium oceny operacyjnej działalności przedsiębiorstwa są ponoszone koszty, wśród których do najbardziej znaczących pozycji to płace i koszty OSE (Other Store Expenses), tj. inne koszty, zawierające m.in. koszty zużycia mediów i materiałów eksploatacyjnych. Mimo iż według opinii firmy poziom kosztów wynagrodzeń stanowi poważny składnik kosztów działalności – generalnie zakłada się poziom płac w wysokości 5% sprzedaży netto – to jednak przyjmijmy, że polityka w sumie niskich wynagrodzeń sprzedawców i innego personelu w sektorze supermarketów umożliwia menedżerom operacyjnego szczebla zarządzania utrzymywanie względnie niskiej partycypacji kosztów wynagrodzeń w całości kosztów firmy. Wydaje się, że zarysowane obecnie tendencje na polskim rynku zatrudnienia (a w tym także konkurencja w dziedzinie wysokości wynagrodzeń innych sieci) spowodują, że dotychczasowego zakładanego poziomu kosztów płac nie da się utrzymać – co pokazują dane za lata 2005 i 2006, a metodą niwelującą wzrost wynagrodzeń będzie systematyczny wzrost sprzedaży. Innym zakładanym rozwiązaniem na tym poziomie decyzyjnym jest wprowadzenie systemu bonusowego, powiązanego z wartością sprzedaży.

W grupie pozostałych kosztów eksploatacyjnych (OSE) najbardziej znaczącą pozycję stanowią media – z tendencją rosnącą – oraz koszty opakowań. Pozycja kosztów opakowań jest względnie stabilna, ponieważ firma zawarła długoletnie porozumienie z ich producentem, co gwarantuje wykorzystanie pozytywnych skutków ekonomii skali. W odniesieniu do mediów metodą powstrzymywania wzrostu ich udziału w całości kosztów jest wymiana urządzeń (głównie chłodniczych) na energooszczędne. Zestawienie zbiorcze kosztów płac i pozostałych kosztów eksploatacyjnych prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Koszty wynagrodzeń i pozostałe koszty (OSE) w latach 2004 – 2006 (w tys. zł)

Supermarket	2004	2005	2006
A			
Koszty płac	706	762	843
w % sprzedaży netto	5,6	5,7	5,8
Koszty OSE	582	549	525
B			
Koszty płac	897	919	953
w % sprzedaży netto	4,3	4,3	4,3
Koszty OSE	696	685	674

C			
Koszty płac	563	597	601
w % sprzedaży netto	6,3	6,2	5,9
Koszty OSE	543	525	520

Źródło: materiały Ahold Polska – CP Sp. z o.o.

Do grupy kosztów – strat podlegających monitorowaniu na szczeblu zarządzania operacyjnego zalicza się ubytki naturalne plus towary uszkodzone i przeceny oraz niedobory. W firmie Ahold zakładany dopuszczalny poziom ubytków naturalnych to 0,7% w relacji do obrotu netto, zaś wskaźnik przecen towarów ze upływającym terminem ważności spożycia wynosi 0,3% obrotu netto. Odpowiednio dopuszczalny wskaźnik niedoborów ustalony jest na poziomie 2% obrotu netto. Rzeczywiste wykonanie łącznego wskaźnika ubytków i niedoborów w wybranym 2006 roku przedstawiało się następująco (w nawiasie dane za 2005 r.):

- a) supermarket A – 2,73 % (3,04%),
- b) supermarket B – 1,52 % (1,48%),
- c) supermarket C - 2,31% (2,87%).

Zaksięgowanie wszystkich przychodów i kosztów umożliwia opracowanie ostatecznego zestawienia obrazującego sytuację finansową danego supermarketu – informacja o zysku lub stracie jaką wypracowała dana placówka. W raporcie finansowym informacja ta jest umieszczona w pozycji Operating Earnings (Wynik Operacyjny). Zbiorcze zestawienie podstawowych wskaźników finansowych dla omawianych supermarketów zawiera tabela 5.

Tabela 5. Wyniki finansowe supermarketów za rok 2006 (w tys. zł)⁸

Nazwa wskaźnika	A	B	C
Sprzedaż brutto	14.586,8	24.061,3	10.603,6
Koszt własny sprzedaży	10.063,6	16.600,9	7.439,1
Marża 1	2.272,5	3.731,1	1.751,2
Marża 2	3.272,1	5.387,3	2.467,2
Zysk brutto bez L&D	2.923,9	4.974,2	2.085,3
Zysk brutto	2.311,7	3.961,4	1.634,2
Pozostałe wydatki sklepu	551,4	709,7	526,7
Wynik brutto	1.047,4	2.254,8	461,2
Wynik sklepu	487,7	1.364,3	-171,3
Wynik operacyjny	147,2	862,6	-404,0
EBIT	146,8	862,0	-405,1
Wynik finansowy po opodatkowaniu	145,1 (1,1%)	857,5 (4,0%)	-409,2 (-4,3%)

Źródło: materiały Ahold Polska – CP Sp. z o.o.

⁸ Uszczegółowiając: **zysk brutto** bez L&D jest pomniejszany o koszty logistyki, **zysk brutto** o płace, **pozostałe wyniki sklepu** o koszty operacyjne i koszty nieruchomości, **wynik brutto** o amortyzację i koszty wynajmu, **wynik sklepu** o koszty administracyjne oraz koszty reklamy i marketingu, **wynik operacyjny** jest korygowany o zyski i straty nadzwyczajne.

Aby porównać uzyskane przez poszczególne supermarkety wyniki na działalności należy skonfrontować je z wynikiem operacyjnym całej Spółki Ahold Polska (Operating Earnings), który w 2006 roku wyniósł **-2,8%**. Dwa z objętych studium przypadku sklepów wygenerowały zysk, przy czym rezultaty supermarketu A były lepsze o 3,9% od wyniku całej firmy, zaś supermarket B osiągnął wynik lepszy o 6,8% od wyniku operacyjnego Ahold Polska. W ocenie na poziomie operacyjnym były to bardzo dobre wyniki. Dla pełniejszego obrazu sytuacji przypomnijmy, że w branży handlowej za dobry przyjmuje się wynik operacyjny równy ca 4%. Innym zagadnieniem, na które nie mamy precyzyjnej wiedzy jest to, dlaczego Spółka jako całość osiągnęła w 2006 roku ujemny wynik na działalności operacyjnej.

Trzeci z analizowanych sklepów wielkopowierzchniowych zakończył rok stratą, co może nie byłoby czymś nadzwyczajnym, gdyby nie fakt iż wysokość straty była większa niż zakładał budżet (plan zakładał jej wysokość na poziomie -0,4%). Sytuacja ta wymusiła na operacyjnym szczeblu zarządzania przyjęcie i wdrożenie programu naprawczego dającego gwarancję poprawy sytuacji w następnym roku gospodarczym.

Jakimi instrumentami poprawy efektywności sprzedaży dysponuje nadzorujący m.in. ten obiekt menedżer oraz kierownictwo supermarketu? Możliwości poprawy zyskowności sprowadzają się do następujących rozwiązań:

- a) zwiększenia wielkości sprzedaży,
- b) podwyższenia cen,
- c) obniżenia kosztów zakupu towarów,
- d) zmniejszenia kosztów działalności operacyjnej.

Ponieważ w praktyce zastosowanie narzędzi wymienionych w pkt. b-d jest mało prawdopodobne lub nierealne na tym szczeblu decyzyjnym (np. obniżenie cen jako impuls do wzrostu sprzedaży wywołuje konieczność pełnego zrekompensowania utraconych korzyści), pozostają działania zmierzające do zwiększenia wielkości sprzedaży, czyli m.in.:

- prowadzenie polityki asortymentowej nastawionej na pełniejsze dostosowanie oferty do potrzeb klienta,
- tzw. działania merchandisingowe,
- wzrost wydajności pracy zatrudnionego personelu – skuteczniejsze systemy motywowania,
- działania promocyjne, a także bardziej finezyjne rozwiązania, czyli
- tworzenie wartości lokalizacyjnej,
- zwiększanie wartości marki.

3. ZAKOŃCZENIE

Wejście do polskiego sektora handlu inwestorów zagranicznych oznacza iż ta sfera gospodarki stała się ogniwem gospodarki globalnej. Jest interesujące, że jeśli globalizacja z całą swoją złożonością wymaga ustawicznych, często niespotykanych dotychczas, dostosowań do warunków dyktowanych przez coraz szybciej zmieniające się otoczenie, to w ujęciu mikroskali obserwujemy ustalone z góry działania zmierzające w kierunku zwiększenia sprzedaży, mimo wpływu konkurencji na wyniki i efektywność pojedynczego organizmu gospodarczego globalnego przedsiębiorstwa.

Zaprezentowane studium przypadku ukazuje, że wszystkie kluczowe decyzje, których skutki odczuwają m.in. supermarkety i hipermarkety sieci zapadają bądź w centrali firmy, lub na szczeblu zarządu krajowego czyli na szczeblu strategicznym. Zarządzanie na szczeblu operacyjnym w istocie sprowadza się do jednego zagadnienia – uzyskania

zaplanowanej sprzedaży (realizacja tzw. budżetu) i monitorowania na ile poszczególne części składowe tzw. arkusza kalkulacyjnego – w omawianym studium występującym pod nazwą Raport Zysków i Strat P&L – odbiegają lub nie odbiegają od zaplanowanych.

Uruchomienie inicjatyw zarządu operacyjnego ma miejsce w przeważającej mierze miejsce wówczas, gdy istnieje potrzeba opracowania i realizacji programu naprawczego, którego zasadniczym postulatem jest to, przy pomocy jakich narzędzi możliwe jest skuteczne zwiększenie poziomu sprzedaży, rzadziej optymalizacja kosztów, pozostałe parametry ekonomiczne (np. poziom marż, rentowność) albo są traktowane wynikowo albo są zaplanowane, czyli skopiowane z doświadczeń zachodnioeuropejskich. Stosowana i egzekwowana przez kierownictwo sieci hipermarketów zasada tajemnicy handlowej uniemożliwia otrzymanie odpowiedzi na wiele kluczowych pytań, jak np. dlaczego w sytuacji gdy większość placówek jest rentownych, firma na poziomie krajowym ma ujemny wynik operacyjny, lub czy limit udziału płac w całości kosztów sieci Ahold Polska ustalony na poziomie 5% jest porównywalny z tymże limitem kosztowym w innych krajach.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Benzyna z hipermarketu, *Gazeta Wyborcza*, 22.11.2005 r.,
- [2] Domański T., *Strategie rozwoju w handlu*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005,
- [3] <http://www.carrefour.pl>,
- [4] Materiały GUS za lata 2001 -2007, GUS, Warszawa 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007,
- [5] Materiały przedsiębiorstwa Ahold Polska – CP Spółka z o.o.,
- [6] Obłój K., *Strategia rozwoju firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998,
- [7] Stasiak P., Wrabec P., *Ranking hipermarketów i delikatesów*, *Polityka*, 3.12.2007 r.,
- [8] Szablewski A., *Strategie wzrostu wartości firmy – studium przypadków*, Poltext, Warszawa 2000.

OPERATIONAL MANAGEMENT OF THE EFFICIENCY IN THE BIG - SCALE DISTRIBUTION NETWORKS IN POLAND - CASE STUDY.

Summary: Big – scale shops and distribution networks play in Poland important role by modernization of domestic trade sector and improving its efficiency.

The paper discusses so far treated marginally, concept of idea and aims of the operational management (current) on the base of supermarket. On the base of source materials there is a description of three supermarkets owned by Ahold Poland – CP. Sp. z o.o. and the efficiency estimation indexes used in current management of single big-scale retail unit. Moreover author shows the role of budget policy of the shop in its profitability improvement and turnover increase.