



## **POLSKI RYNEK HANDLU SPOŻYWCZEGO W 2010-2020 ROKU**

**SEGMENTY CONVENIENCE I SUPERMARKETÓW PROXIMITY  
SKORZYSTAJĄ NA SPOWOLNIENIU TEMPŁA WZROSTU DYSKONTÓW**

Listopad, 2016 r.

# Spis treści

<b>1</b>	<b><u>Rynek</u></b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b><u>Trendy</u></b>	<b>13</b>
<b>3</b>	<b><u>Regulacje</u></b>	<b>15</b>

# Wstęp

Z przyjemnością przedstawiamy rozszerzoną wersję *Raportu o rynku handlu spożywczego w Polsce w 2010-2020*, opublikowanego przez Roland Berger w sierpniu 2016. Raport zyskał pozytywny rozgłos w postaci licznych artykułów w najbardziej opiniotwórczych portalach i gazetach.

Po szczegółowej analizie i wywiadach z kluczowymi podmiotami na rynku, zdecydowaliśmy uaktualnić i wzbogacić raport o nowe wnioski. Kluczowe różnice, w porównaniu do wcześniejszego raportu, to segmentacja rynku i jego prognoza.

Wydzieliliśmy segment miękkiej franczyzy i podzieliliśmy segment supermarketów na duże i proximity. Powodem zmian były różne czynniki wpływające na zachowanie powyższych segmentów, w wyniku których możliwa była dodatkowa interpretacja trendów i dynamiki rynku.

Uaktualniliśmy także prognozę rynkową, ze względu na odnotowaną znaczną poprawę wyników sprzedaży like-for-like największych sieci w pierwszej połowie 2016 roku, w porównaniu do roku 2014 i 2015 oraz bardziej sprzyjającą handlowi spożywczemu perspektywę przyszłej inflacji w Polsce. Uwzględniliśmy również wpływ minimalnej stawki godzinowej.

Rezultaty bardziej szczegółowego podejścia do podziału segmentów pokazują nowe spojrzenie na dynamikę rynku, a przedstawione w raporcie wnioski głębiej opisują perspektywy rozwoju rynku handlu spożywczego. Zachęcamy do zapoznania się z raportem i życzymy przyjemnej lektury.

# **Najszybszy wzrost spodziewany jest w segmentach convenience, supermarketów proximity i dyskontów.**

Wzrost na rynku handlu spożywczego wyniósł 3,4% średniorocznie w latach 2010-2015. Handel tradycyjny zmniejszał się średnio ponad 7% rocznie, podczas gdy segment handlu nowoczesnego zwiększył swój udział o 15 pp. Trendy konsumenckie sprzyjały zarówno dyskontom (14,1% średniorocznego wzrostu) jak i segmentowi convenience – te dwa segmenty wspólnie zwiększyły swój udział w rynku o 13 pp. (z 21% do 34%), korzystając ze wzrostu sprzedaży LFL i agresywnego rozwoju największych sieci w segmentach. Supermarkety proximity były trzecim najszybciej rosnącym segmentem (8,1% rocznie), głównie dzięki korzystnym trendom konsumenckim. Co więcej, liczba sklepów zwiększała się najszybciej właśnie w tym segmencie (ponad 13% rocznie). Sieci miękkiej franczyzy cieszyły się umiarkowanym wzrostem w tempie wyższym od średniej rynkowej, co pozwoliło im na zwiększenie udziału w rynku o 3 pp. Wielkość sprzedaży i liczba sklepów zarówno w dużych supermarketach jak i hipermarketach uległa stagnacji – łączny udział w rynku tych segmentów zmniejszył się o 3 pp.

Sześć kluczowych trendów konsumenckich wpływało na zachowania zakupowe i preferencje klientów we wszystkich segmentach sklepowych: szybki tryb życia, nowy model rodziny, popyt na produkty wysokiej jakości, większa świadomość zdrowotna i produktowa oraz rozwój regionalny. Oczekiwany jest dalszy, pozytywny wpływ trendów konsumenckich, zachowań zakupowych i preferencji (wraz z szybkimi zakupami, komfortem i dogodną lokalizacją, itd.) na rozwój segmentów convenience, dyskontów, ale także supermarketów proximity, w porównaniu do innych segmentów handlu nowoczesnego (dużych supermarketów, hipermarketów i miękkiej franczyzy) i handlu tradycyjnego.

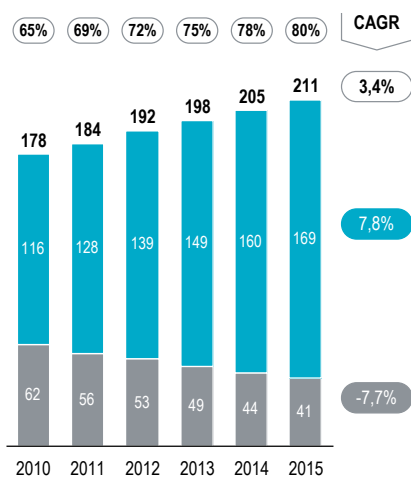
Oczekuje się zwiększenia całościowej sprzedaży w tempie 3,7% średniorocznie do roku 2020. Na wzrost wpływać będzie zwiększający się dochód rozporządzalny, wzrost PKB, podwyższenie stawki minimalnej, program 500+ (zwłaszcza w 2016 i 2017) oraz wzrost inflacji. Handel tradycyjny dalej powinien się zmniejszać (3,7% średniorocznie), by w 2020 roku osiągnąć 14% udział w rynku, porównywalny z krajami EŚW i EZ. Spodziewamy się, że segment convenience będzie najszybciej rosnącym segmentem (12,5% średniorocznie), zaraz przed segmentem supermarketów proximity (8,2% średniorocznie) i dyskontami (spadek tempa wzrostu z 14,1% w 2010-2015 do 6,6% średniorocznie w prognozowanym okresie, spowodowany widocznym spowolnieniem tempa rozwoju sieci sprzedaży przez największe sieci, zwłaszcza Biedronkę). Segment miękkiej franczyzy powinien zwiększać się w tempie porównywalnym do średniej rynkowej, podczas gdy hipermarkety i duże supermarkety dalej powinny tracić udział w rynku na rzecz innych segmentów handlu nowoczesnego (łączny spadek w udziałach w rynku o 4 pp).

# 1 Rynek

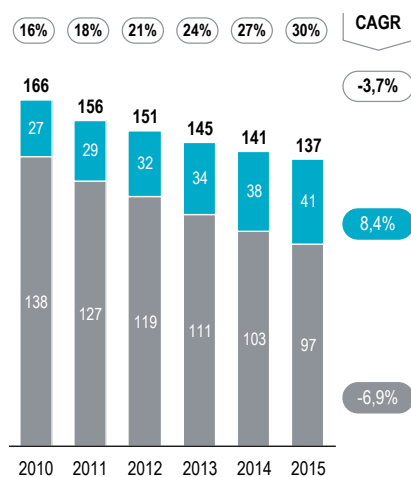
## 1.1 Historyczny rozwój rynku handlu spożywczego

Rozwój rynku handlu spożywczego w podziale na kanał nowoczesny i tradycyjny

Sprzedaż, 2010-2015 [mld PLN]



Liczba sklepów, 2010-2015 ['000]



■ Nowoczesny  
■ Tradycyjny  
XX Udział handlu nowoczesnego

Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

Wzrost rynku handlu spożywczego w latach 2010-2015 wynikał z rosnącego dochodu rozporządzalnego, konsumpcji indywidualnej, natomiast jego spowolnienie spowodowane było deflacją w 2014 i 2015 roku.

Spadek sprzedaży w segmencie tradycyjnym oszacowany został na średnio 7,7% rocznie w oparciu o historyczne trendy i porównanie do

bardziej dojrzałych rynków, podczas gdy segmenty handlu nowoczesnego rosły proporcjonalnie (7,8% średniorocznie).

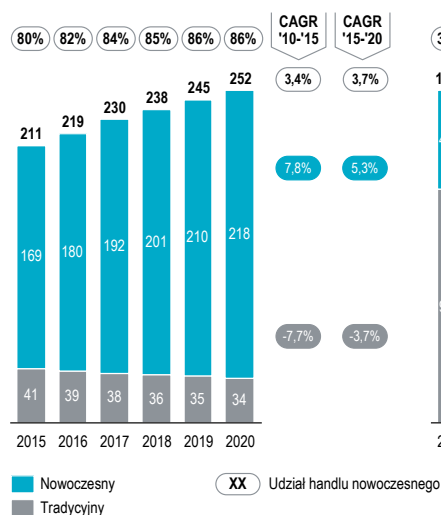
Udział handlu tradycyjnego w 2015 zbliżył się do 20%, a przykłady zarówno z krajów Europy Środkowo Wschodniej i Zachodniej pokazują potencjał do dalszych spadków.

## 1.2

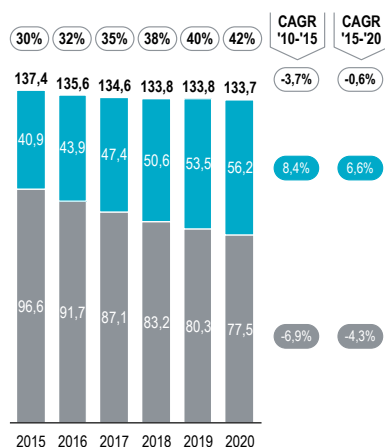
## Prognoza rozwoju rynku spożywczego

## Prognoza rynku tradycyjnego i nowoczesnego handlu spożywczego

## Sprzedaż, 2015-2020 [mld PLN]



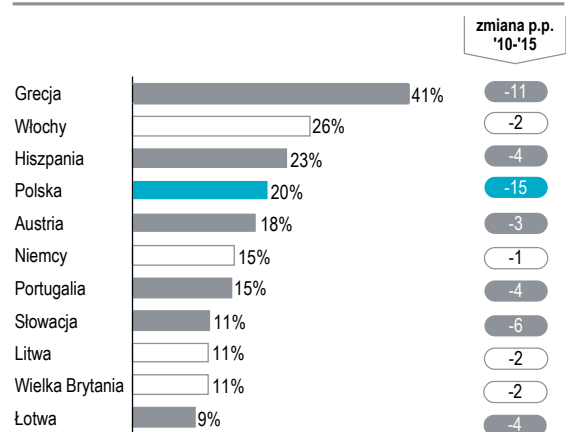
## Liczba sklepów, 2015-2020 ['000]



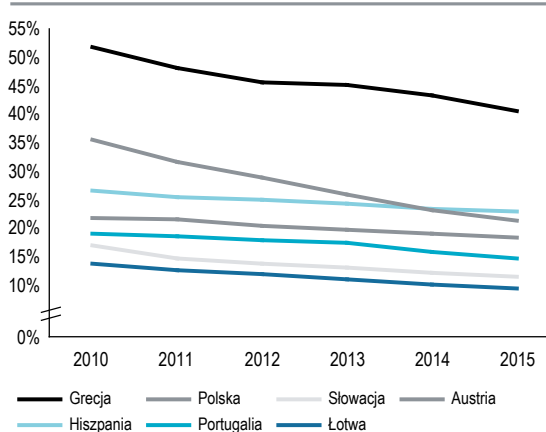
Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

## Udziały handlu tradycyjnego w handlu spożywczym i rozwój historyczny

## Udziały handlu tradycyjnego, 2015 [%]



## Rozwój handlu tradycyjnego, 2010-2015 [%]



Źródło: Roland Berger, EMIS

Należy spodziewać się dalszego spadku handlu tradycyjnego, zarówno pod względem sprzedaży (-3,7% średniorocznie) i liczby sklepów (-4,3% średniorocznie).

Trend wynika z doświadczeń rynkowych, w wybranych krajach zarówno Europy Wschodniej i Zachodniej, w których udział handlu tradycyjnego stabilizuje się na poziomie między 15%, a 11%.

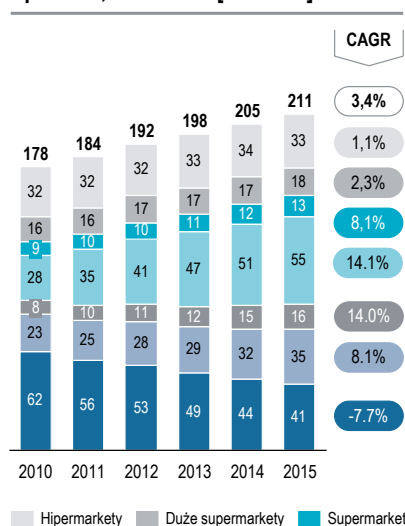
Oczekuje się, że tempo spadku handlu tradycyjnego w przyszłości spowolni. Podczas gdy tradycyjne sklepy spożywcze podejmują współpracę z dużymi sieciami na zasadzie miękkiej franczyzy lub wychodzą z rynku. Coraz większy udział w handlu tradycyjnym stanowią sklepy wyspecjalizowane (np. sklepy mięsne, piekarnie, sklepy monopolowe, itd.), które nie powinny znacząco zmienić swojej pozycji, ze względu na popularność wśród konsumentów.

## 1.3

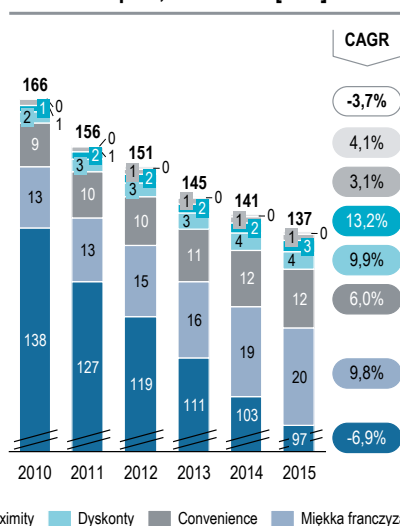
# Historyczny rozwój segmentów handlu spożywczego

### Rozwój polskiego rynku handlu spożywczego według segmentów

Sprzedż, 2010-2015 [mld PLN]



Liczba sklepów, 2010-2015 [‘000]

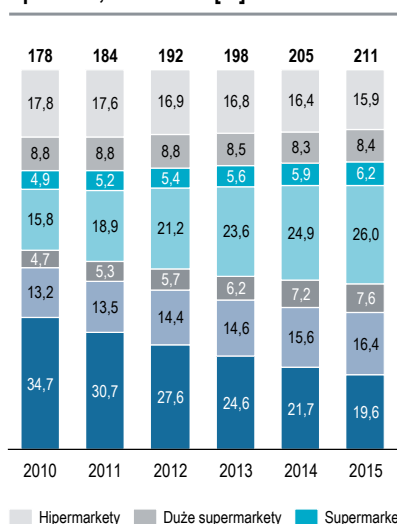


— Hipermarkety — Duże supermarkety — Supermarkety proximity — Dyskonty — Convenience — Miękka franczyza — Tradycyjny

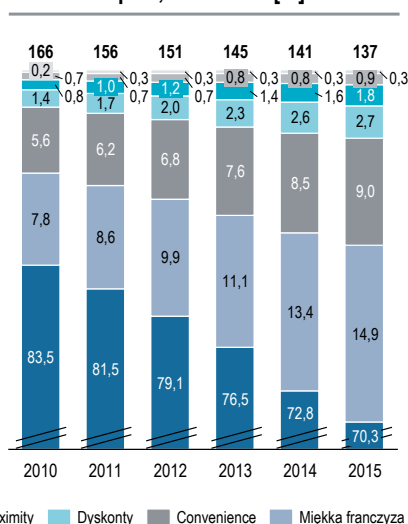
Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

### Rozwój polskiego rynku handlu spożywczego według segmentów – udziały rynkowe

Sprzedż, 2010-2015 [%]



Liczba sklepów, 2010-2015 [%]



— Hipermarkety — Duże supermarkety — Supermarkety proximity — Dyskonty — Convenience — Miękka franczyza — Tradycyjny

Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

Trend “smart shopping” rozpoczął się w trakcie kryzysu ekonomicznego i znacząco wpłynął na rozwój segmentu dyskontów. Lidl i przede wszystkim Biedronka agresywnie rozwijały swoje sieci zajmując

znaczny część rynku. Z 26% procentowym udziałem w rynku dyskonty uplasowały się jako wiodący segment.

Sklepy z segmentu convenience skorzystały ze zmieniających się trendów konsumenckich (przede wszystkim szybkiego trybu życia i nowego modelu rodziny) zwiększając udział w rynku o 3 pp.

Te same trendy doprowadziły do stagnacji sprzedaży w segmencie hipermarketów, ponieważ konsumenci zwrócili się w stronę wygodnych i szybkich zakupów w bliskiej lokalizacji.

Sprzedaż w segmencie supermarketów proximity wyprzedziła wzrost dużych supermarketów prawie 4-krotnie. Supermarkety proximity zwiększyły udział w rynku (1 pp), podczas gdy duże supermarkety i hipermarkety straciły pozycję na rzecz innych segmentów (udział w rynku zmniejszył się odpowiednio o 1 i 2 pp).

Wzrost sieci w segmencie miękkiej franczyzy napędzany był przez tradycyjne sklepy szukające profesjonalnego wsparcia na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Miękką franczyza zwiększyła swój udział w rynku o 3 pp, głównie poprzez rebranding tradycyjnych sklepów.

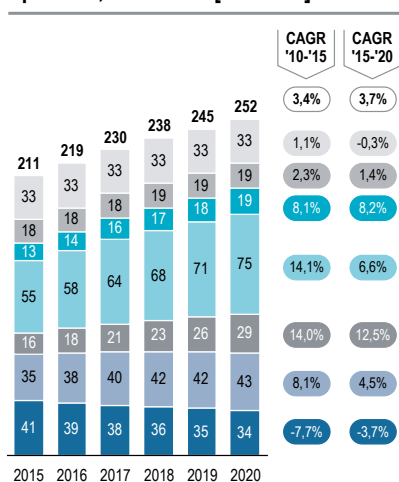
Tradycyjny handel spożywczy spadł o prawie 15 pp, mierzony zarówno wartością sprzedaży, jak i liczbą sklepów.

## 1.4

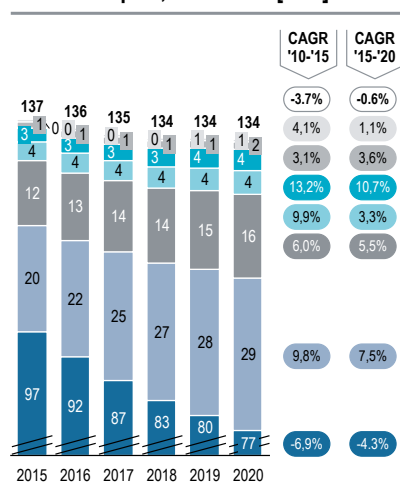
# Prognoza rozwoju segmentów rynku handlu spożywczego

### Prognoza rozwoju segmentów rynku handlu spożywczego

Sprzedaż, 2015-2020 [mld PLN]



Liczba sklepów, 2015-2020 ['000]



■ Hipermarkety 
 ■ Duże supermarkety 
 ■ Supermarkety proximity 
 ■ Dyskonty 
 ■ Convenience 
 ■ Miękka franczyza 
 ■ Tradycyjny

Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

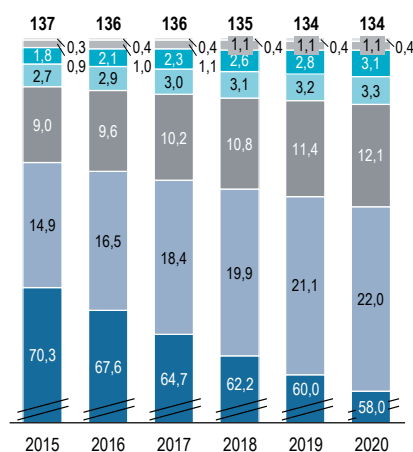


## Prognoza rozwoju segmentów rynku handlu spożywczego – udziały rynkowe

Sprzedaż, 2015-2020 [%]



Liczba sklepów, 2015-2020 [%]



■ Hipermarkety ■ Duże supermarket ■ Supermarkety proximity ■ Dyskonty ■ Convenience ■ Miękką franczyza ■ Tradycyjny

Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

Można spodziewać się, że segment convenience będzie wzrastał szybciej niż inne segmenty handlu nowoczesnego (średnioroczny wzrost o 12,5%), wspierany przez korzystne trendy konsumenckie, systematycznie przejmując tradycyjne placówki i miękką franczyzę. Żabka najpewniej pozostanie liderem w segmencie, kontynuując agresywną ekspansję sieci. Sprzedaż w segmencie convenience także może wzrosnąć, umożliwiając zajęcie 11% rynku.

Oczekuje się spowolnienia tempa wzrostu dyskontów. Liczba sklepów otwarta w 2014 i 2015 była niższa niż w poprzednich latach. Co więcej, największa sieć dyskontowa ogłosiła znacznie mniejsze plany ekspansji, spowodowane planowaną reorganizacją obecnych sklepów. Rosnąca sprzedaż LFL jedynie częściowo zrekompensuje przychody z nowo otwieranych sklepów.

Pomimo zwalnianego tempa wzrostu, dyskonty pozostaną wiodącym segmentem pod względem percepcji klientów. Wpływa na to dopasowanie do trendu "smart shopping", który przyczyniał się do dynamicznego rozwoju tego segmentu, a także zmiana pozycjonowania jako miejsca zakupów dla nie tylko najmniej zamożnych klientów. Powinno to pozytywnie wpływać na sprzedaż LFL i sprzedaż na sklep oraz rekompensować mniejszą liczbę otwieranych placówek. Z tego powodu, pomimo

mniejszego tempa wzrostu w porównaniu do ostatnich 5 lat, segment dyskontów powinien zwiększyć udział w rynku o 4 pp.

Supermarkety będą kontynuowały rozwój w zróżnicowanym tempie. Supermarkety proximity powinny zwiększać sprzedaż średnio o 8,2% rocznie (liczba sklepów o ponad 10%), a duże supermarket powinny spowolnić tempo wzrostu całego segmentu supermarketów. Supermarkety proximity prawdopodobnie zwiększą udział w rynku o 2 pp, a duże supermarket stracą 1 pp.

W segmencie miękkiej franczyzy spodziewany jest wzrost nieznacznie szybszy od średniej rynkowej (4,5% średniorocznie). Jest to spowodowane głównie przez niższy od historycznego wzrost liczby sklepów i zwiększającą się konkurencję ze strony twardej franczyzy, będącej częścią formatu convenience. Sklepy w segmencie miękkiej franczyzy powinny utrzymać swoją obecną pozycję.

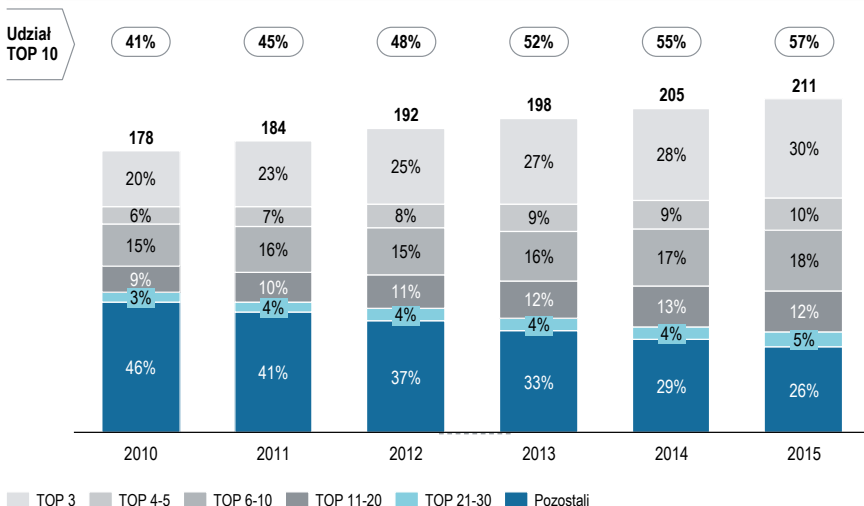
Sprzedaż w hipermarketach powinna zmniejszyć się średnio o 0,3% rocznie z powodu trendów konsumenckich, działających na niekorzyść tego segmentu. Zarówno hipermarkety jak i sklepy tradycyjne powinny tracić pozycję, osiągając odpowiednio 13% i 14% rynku.

## 1.5

# Historyczny rozwój największych sieci

### Przegląd największych sieci nowoczesnego handlu spożywczego w Polsce

#### Sprzedaż, 2010-2015 [mld PLN]



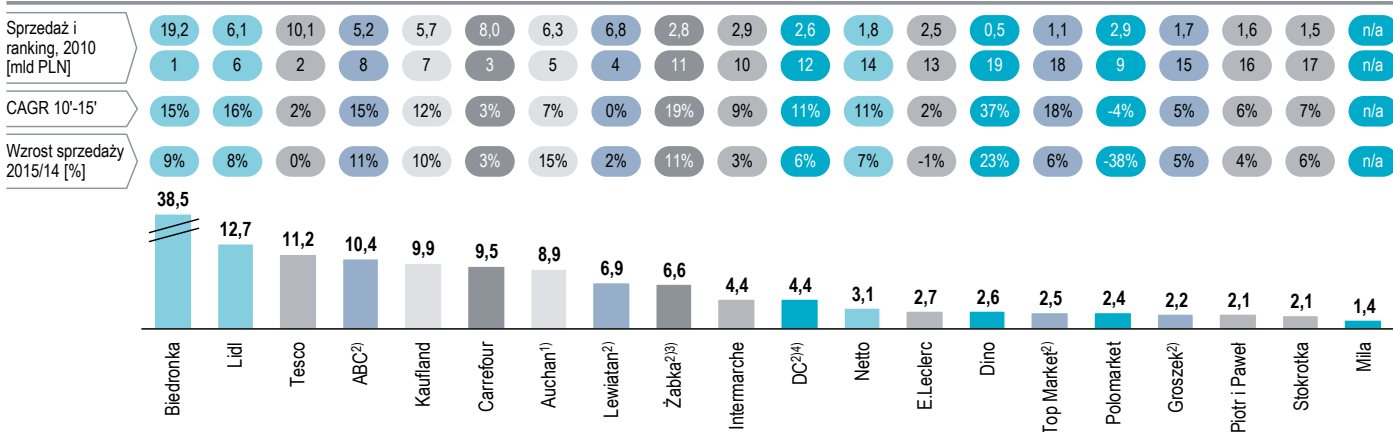
Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

Koncentracja w segmencie handlu nowoczesnego zwiększa się – udział 10 największych sprzedawców detalicznych zwiększył się o 16 pp pomiędzy 2010, a 2015. Trzej najwięksi sprzedawcy detaliczni zwiększyli swój całościowy udział w rynku o 10 pp pomiędzy 2010, a 2015. Udział 5 największych

sprzedawców detalicznych wzrósł z 26% do 40% (o 14 pp), podczas gdy udział w rynku największych 10, 20 i 30 sieci zwiększył się odpowiednio o 17, 20, 22 pp. Udział najmniejszych graczy sukcesywnie się zmniejsza. W 2010 stanowili oni 46% rynku, podczas gdy w 2015 ich udział wynosił 26%.

### Przegląd TOP20 największych sieci pod względem sprzedaży w 2015 roku

#### Sprzedaż, 2015 [mld PLN]



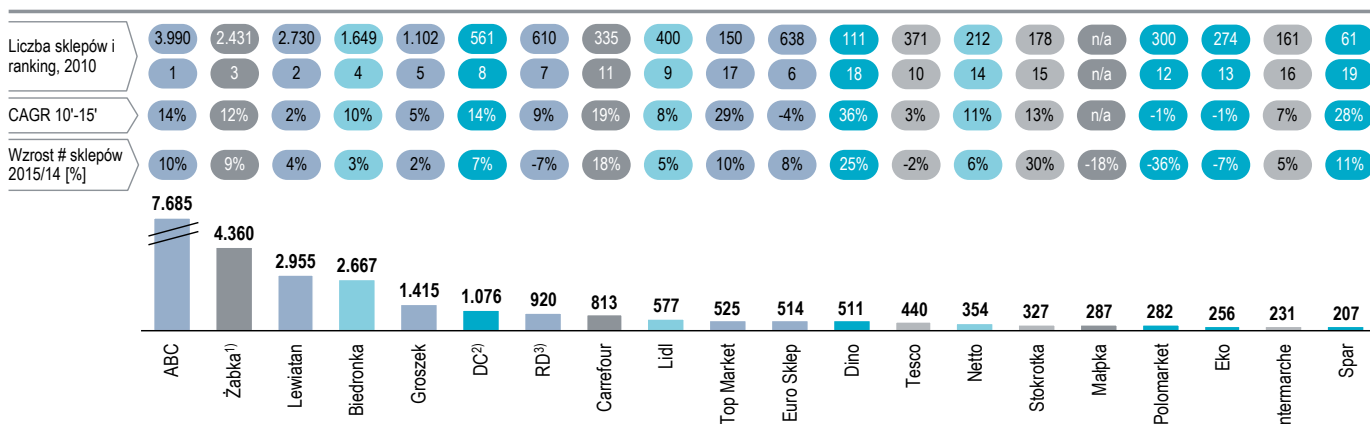
Legenda:<sup>5)</sup> Hipermarkety Duże supermarkety Supermarkety proximity Dyskonty Convenience Miękką franczyza

1) Zawiera sieć sklepów Real 2) Oszacowana sprzedaż w sklepach 3) Żabka + Freshmarket 4) Delikatesy Centrum 5) Segment, w którym sieć miała najwięcej placówek w 2015 roku

Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie raportów PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

## Przegląd TOP20 największych sieci pod względem liczby sklepów w 2015 roku

### Liczba sklepów, 2015 [#]



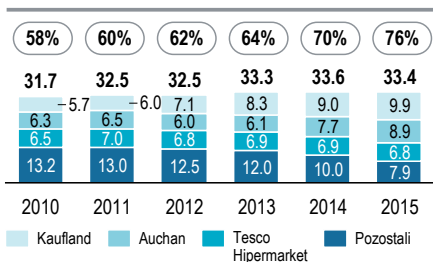
Legenda: 1) Hipermarkety 2) Duże supermarkety 3) Supermarkety proximity 4) Dyskonty 5) Convenience 6) Miękką franczyza

1) Żabka + Freshmarket 2) Delikatesy Centrum 3) Rabat Detal 4) Segment, w którym sieć miała najwięcej placówek w 2015 roku

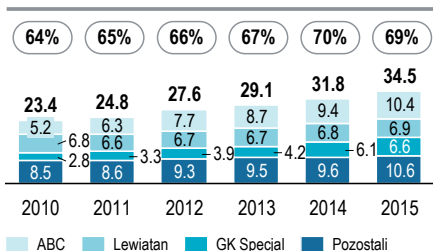
Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie raportów PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

## Przegląd największych sieci według sprzedaży w segmentach, 2010-2015 [mld PLN]

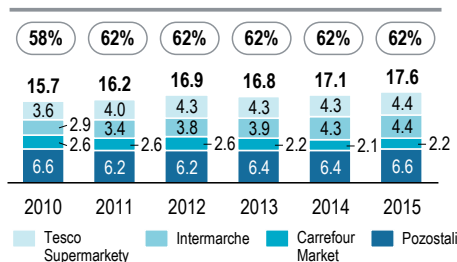
### Hipermarkety



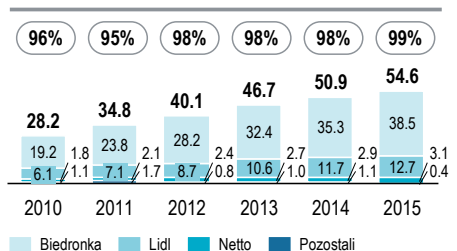
### Miękką franczyza



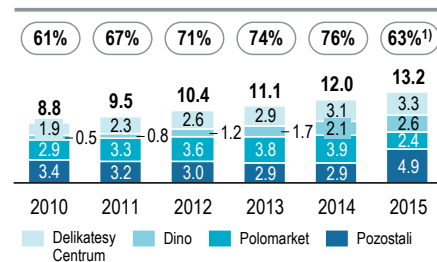
### Duże supermarkety



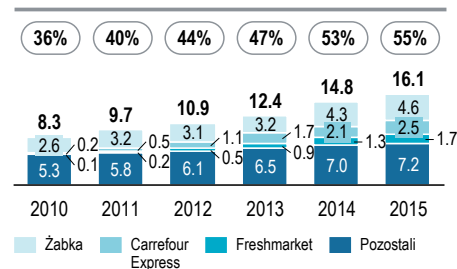
### Dyskonty



### Supermarkety proximity



### Convenience



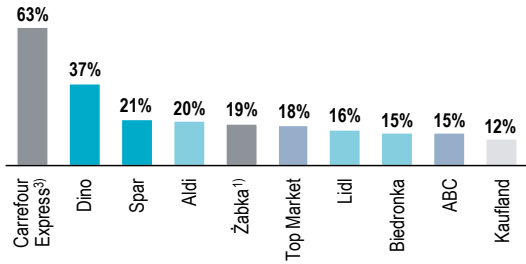
XX) Udział TOP 3 w segmencie

1) Sieć Polomarket została rozdzielona pomiędzy Milla i Polomarket w 2015

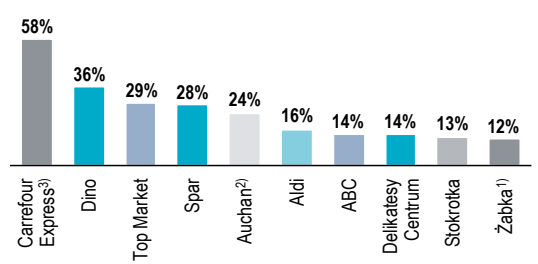
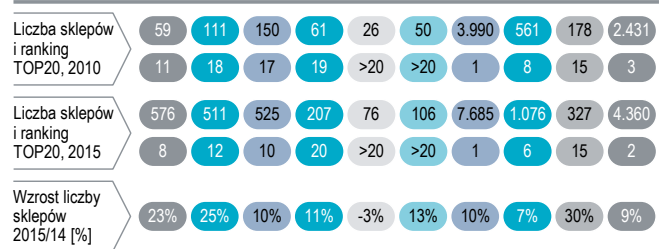
Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

## Przegląd najszybciej rosnących sieci handlowych

### CAGR sprzedaży, 2010-2015



### CAGR liczby sklepów, 2010-2015



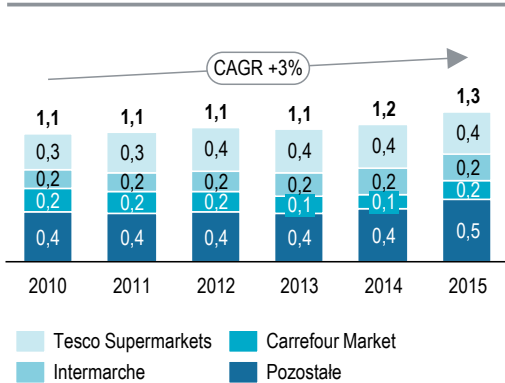
Legenda:<sup>4)</sup> ■ Hipermarkety ■ Duże supermarkety ■ Supermarkety proximity ■ Dyskonty ■ Convenience ■ Miękką franczyza

1) Żabka + Freshmarket 2) Wrzaz z przejętymi i włączonymi do grupy hipermarketami Real w 2014 3) Ranking dla całej sieci Carrefour 4) Segment, w którym sieć miała najwięcej placówek w 2015 roku

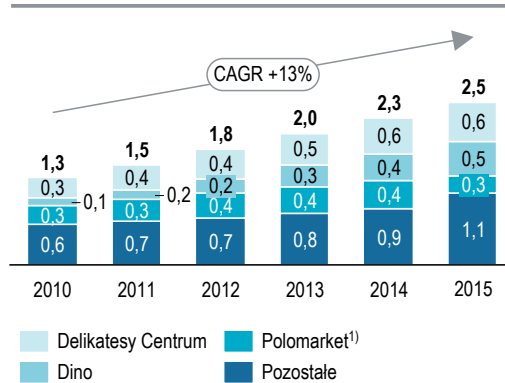
Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie raportów PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

## Przegląd rozwoju liczby sklepów największych sieci w segmencie supermarketów , 2010-2015

### Duże supermarkety



### Supermarkety proximity



1) Sieć Polomarket została podzielona pomiędzy Miła i Polomarket w 2015

Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie raportów PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

Koncentracja wzrasta również w poszczególnych segmentach, zwłaszcza w convenience – segmenty o najwyższej koncentracji to dyskonty i hipermarkety.

Koncentracja w segmencie convenience zwiększyła się o 19 pp. Supermarkety były bardziej stabilnym segmentem, zwiększając koncentrację o 6 pp między 2010, a 2015. Koncentracja zwiększa się także w segmencie supermarketów proximity i dużych supermarketów. Trzech największych

graczy w segmencie proximity zwiększyły swój udział o 2 pp z 61% do 63%. Liderem w segmencie proximity pozostały Delikatesy Centrum. Na drugie miejsce przesunęło się Dino, trzecie przypadło Polomarket. Różnice między trzema największymi graczami w segmencie supermarketów proximity są nieznaczne, nie ma wyraźnej dominacji jednej sieci jak w segmentach dyskontów czy convenience. W segmencie dużych supermarketów koncentracja zwiększyła się o 4 pp

z 58% do 62%. Trzy największe sieci w tym segmencie to supermarkety Tesco, Intermarche i Carrefour Market, kolejno z pierwszą, drugą i trzecią pozycją.

Najszybciej rosnącymi sieciami w okresie 2010-2015, zarówno pod względem sprzedaży jak i liczby sklepów były sieci Carrefour Express i Dino.

Najszybciej rosnącą siecią pod względem sprzedaży był Carrefour Express, ze średniorocznym wzrostem wynoszącym 63%. Drugie i trzecie miejsce zajęła sieć Dino i Spar z odpowiednio dwukrotnie i trzykrotnie wolniejszym tempem wzrostu od lidera. Lidl, Biedronka i ABC były najszybciej rozwijającymi się sieciami, które w 2010 odnotowały wartość sprzedaży powyżej 5 mld PLN.

Najszybciej rosnącą siecią pod względem liczby sklepów był Carrefour Express, ze średniorocznym

wzrostem w wysokości 58% od 2010 do 2015 roku. Drugie i trzecie miejsce zostało zajęte przez Dino i Top Market z prawie dwukrotnie wolniejszym tempem wzrostu od lidera. ABC, Delikatesy Centrum i Żabka były najszybciej rozwijającymi się sieciami, które w 2010 roku posiadały ponad 500 sklepów.

Spodziewamy się, że koncentracja będzie wzrastać najszybciej w segmencie convenience, supermarketów proximity i dużych supermarketów, ze względu na większą liczbę sieci w tych segmentach oraz lepsze dopasowanie się do zmieniających się trendów rynkowych i będzie spowodowana dalszym, dynamicznym rozwojem polskich marek (np. Żabka i Dino) oraz marek zagranicznych, takich jak Carrefour Express i supermarkety Tesco.

## 2

# Trendy

### Wpływ wybranych trendów konsumenckich na rozwój segmentów sklepowych

	Hipermarkety	Duże supermarkety	Supermarkety proximity	Dyskonty	Convenience
<b>Szybki tryb życia</b>	Długi czas zakupów ze względu na powierzchnię sklepu, kolejki i lokalizację	Długi czas zakupów ze względu na duży asortyment i często lokalizację	Szybkie i łatwe zakupy ze względu na lokalizację i ograniczony ale wystarczający asortyment	Wydłużony czas zakupów ze względu na powierzchnię, tłok i kolejki (ograniczone zatrudnienie w sklepach)	Wygodne i szybkie zakupy dzięki dobrej lokalizacji
<b>Nowy model rodziny</b>	Bogata oferta wielopaków i opakowań rodzinnych; brak oferty dla singli, niewygodna lokalizacja	Bogata oferta dań gotowych, wraz z sałatkami i produktami mrożonymi ale brak bliskości	Szeroka oferta dań gotowych; częściowo gotowych produktów	Zwiększająca się oferta dań gotowych i częściowo gotowych produktów (zestawy grillowe)	Potencjał wprowadzenia produktów gotowych i produktów na wynos/ ciepłych napojów
<b>Popyt na produkty premium</b>	Szeroki asortyment produktów wysokiej jakości, dostęp do produktów organicznych	Szeroki asortyment produktów wysokiej jakości, dostęp do produktów organicznych	Szeroki asortyment świeżych produktów, wraz z wędlinami, mniej produktów premium niż w większych sklepach	Dostępne produkty wysokiej jakości, marki własne, zwiększający się nacisk na świeże produkty	Szeroki asortyment wysokiej jakości z dużym wyborem dań gotowych
<b>Wzrastająca świadomość zdrowotna</b>	Szeroki asortyment świeżych, organicznych produktów i wyrobów regionalnych	Szeroki asortyment świeżych, organicznych produktów	Szeroki asortyment świeżych, produktów wysokiej jakości, ograniczony dostęp organicznych produktów	Zwiększający się nacisk na świeże produkty, ograniczony przez mniejszą liczbę SKU	Mała możliwość oferowania produktów ekologicznych i świeżych; ograniczona powierzchnia półkowa
<b>Wzrastająca świadomość zakupowa</b>	Porównywalne lub niższe ceny niż w dyskontach, atrakcyjne promocje	Ceny niewiele wyższe od hipermarketowych, atrakcyjne promocje, potencjał marek własnych	Ceny podstawowych produktów nieco wyższe niż w dyskontach, pozostałe produkty z wyższymi cenami niż w dużych sklepach, ograniczone promocje	konkurencyjne ceny ze względu na uproszczony model operacyjny, wydajną logistykę, dużą skalę każdego produktu i marki własne	Wysokie ceny, nie rekompensowane przez promocje
<b>Rozwój regionalny</b>	Brak potencjału rozwojowego w małych i średnich miastach	Ograniczony potencjał rozwoju w małych i średnich miastach	Segment preferowany przez małe centra handlowe poza dużymi aglomeracjami	Ograniczony potencjał rozwoju w małych i średnich miastach	Duży potencjał penetracji geograficznej ze względu na małą powierzchnię sklepu

● Pozytywny wpływ na rozwój segmentu ○ Negatywny wpływ na rozwój segmentu

Źródło: Analiza Roland Berger w oparciu o badania Nielsen, PMR, wywiady eksperckie i prasę branżową

Zachowania zakupowe/preferencje klientów na które wpływają trendy konsumenckie

Zachowania zakupowe/  
preferencje klientów



- A Rosnąca częstotliwość zakupów spożywczych
- B Wzrost znaczenia lokalizacji (blisko pracy/domu)
- C Długie godziny otwarcia
- D Łatwość dostępu do sklepu i dostępność miejsc parkingowych
- E Wzrost znaczenia dostępności unikalnego asortymentu
- F Rosnąca popularność zdrowych, świeżych i organicznych produktów
- G Rosnąca popularność produktów regionalnych
- H Wzrost znaczenia jakości i świeżości produktów
- I Dalsze, duże znaczenie promocji, ofert specjalnych i programów lojalnościowych

Źródło: Analiza Roland Berger na podstawie PMR, EMIS, Euromonitor, stron internetowych i wywiadów eksperckich

Zmieniający się styl życia i trendy konsumenckie wpływają na zachowania zakupowe i preferencje klientów w Polsce, co z kolei wpływa na potencjał wzrostu poszczególnych segmentów, sprzyjając w szczególności supermarketom proximity, dyskontom i sklepom convenience.

Wśród trendów mających największy wpływ na segmenty convenience, supermarkety proximity i dyskonty można wyróżnić szybki tryb życia, nowy model rodziny i rosnącą świadomość produktową konsumentów. Szybki tryb życia jest rezultatem rosnącego zatrudnienia, wzrostu liczby osób zatrudnionych w więcej niż jednej pracy, większej liczby nadgodzin i coraz większego wyboru możliwości spędzania wolnego czasu. Nowy model rodziny wynika ze wzrostu liczby jednoosobowych gospodarstw domowych, a rosnąca świadomość produktowa jest rezultatem coraz szerszego dostępu do internetu.

Segmenty proximity, convenience i dyskontów są najlepiej dopasowane do zwiększającej się częstotliwości zakupów w bliskich lokalizacjach. Z kolei supermarkety proximity i duże sklepy najlepiej odpowiadają potrzebie zakupu produktów zdrowych, świeżych i regionalnych o wysokiej jakości.

Supermarkety proximity i dyskonty także dobrze wpasowują się w zmieniające się trendy, zwłaszcza

szybki tryb życia i nowy model rodziny. Z jednej strony klienci, którzy nie chcą spędzać dużo czasu na zakupach, mogą w łatwy sposób kupić potrzebne produkty bardzo szybko np. po drodze z do domu pracy. Jest to możliwe dzięki wygodnej lokalizacji sklepów i wystarczającej powierzchni parkingowej. Oba formaty równie dobrze spełniają oczekiwania co do dobrej ceny i jakości produktów.

Z drugiej strony, szeroki asortyment gotowych produktów w segmencie supermarketów proximity i dyskontów przyciąga klientów wpasowujących się w nowy model rodziny, ponieważ coraz częściej szukają oni gotowych lub częściowo przygotowanych produktów, z dobrym stosunkiem jakości do ceny.

Co więcej, segmenty convenience supermarkety proximity i dyskonty, ze względu na powierzchnię sklepową i wydajną logistykę, mają duży potencjał rozwoju regionalnego, zwłaszcza penetracji mniejszych miast, których mieszkańcy coraz bardziej oczekują podobnego doświadczenia zakupowego, co w dużym mieście.

Wynika to z jednej strony z mniejszej powierzchni placówek, które są w stanie osiągnąć rentowność przy mniejszej liczbie klientów niż duże sklepy. Z drugiej strony z dostępności odpowiednich działek, niższych nakładów inwestycyjnych i efektywnej logistyki.

## 3

# Regulacje

## 3.1

### Program Rodzina 500+

Całościowy wpływ 500+ szacowany jest na 1,1% - 2,5% dodatkowego wzrostu sprzedaży w 2016-2017.

Na podstawie ostatnio ogłaszanych wyników sieci handlu detalicznego, w pierwszym półroczu 2016 roku większość odnotowała relatywnie wyższy wzrost sprzedaży LFL. Dla przykładu, ogłoszono wzrost sprzedaży LFL Biedronki o 8,8% (9,8% w Q2

2016), a sprzedaży LFL Stokrotki o 7,5% (6,6% w Q2 2016). Wzrost jest efektem zmian cen żywności, oraz zwiększonej konsumpcji, która z kolei częściowo wynika z efektu Programu 500+.

## 3.2

### Ustawa o minimalnej stawce godzinowej

Wprowadzenie minimalnej stawki godzinowej powinno wpłynąć negatywnie na poziom kosztów w segmentach convenience, miękkiej franczyzy i sklepów tradycyjnych, ale także mieć pozytywny efekt na wzrost rynku. Z jednej strony, biorąc pod uwagę wyższe koszty zatrudnienia, minimalna stawka godzinowa może doprowadzić do zmniejszonej marży sklepów i w skrajnych przypadkach do rezygnacji z prowadzenia sklepu. Z drugiej strony,

zwiększenie minimalnej stawki godzinowej do 13 PLN/godzinę powinno przyczynić się do dynamicznego wzrostu dochodu rozporządzalnego, co przyspieszy wzrost konsumpcji indywidualnej.

## 3.3

# Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwemu wykorzystywaniu przewagi kontraktowej w obrocie produktami rolnymi i spożywczymi

Ustawa ma na celu wyeliminowanie niesprawiedliwych praktyk handlowych pomiędzy kupującymi, przeważnie dużymi sieciami handlowymi, a producentami produktów rolniczych w łańcuchu dostaw. Powyższe może być osiągnięte poprzez zakazanie niesprawiedliwego użycia siły negocjacyjnej w kontraktach na dostawy w sposób, który:

- przeciwdziała podobnym powszechnym praktykom (także nieuwzględnionym w ustawie)
- zagraża i narusza interes producenta, poprzez nadużycie sytuacji, w której producent nie posiada możliwości sprzedaży produktów rolniczych i spożywczych innemu odbiorcy oraz kiedy istnieje znaczna nierównowaga w potencjale ekonomicznym na korzyść kupującego (i vice versa)
- Zwrot w kierunku dużych pośredników w celu zmniejszenia ryzyka oskarżenia o nadużycie siły negocjacyjnej przeciwko małym, rozproszonym dostawcom, co wiąże się z dużymi karami
- Zwrot w kierunku zagranicznych dostawców, których nie dotyczy polska ustawa
- Trudności w przeprowadzeniu działań marketingowych, polegających na tymczasowych obniżkach cen, marketingu związanym z miejscem produktu na półce, czy marketingu handlowym

Ustawa prawdopodobnie wpłynie na wszystkie podmioty w łańcuchu dostaw, w tym detalistów, firmy przetwarzające żywność, a także na rolników.

Efekty dla sieci detalicznych i firm przetwarzających żywność, na podstawie doświadczeń rynkowych:

- Jeśli ustawa okaże się skutecznym narzędziem przeciwdziałania presji cenowej na dostawców, to zwiększając ceny dostarczanych towarów, sieci handlowe podniosą swoje ceny w celu zabezpieczenia marży, a to może doprowadzić do presji inflacyjnej



## Uwagi

### Różnice w porównaniu do poprzedniego raportu

Wprowadziliśmy kilka zmian w porównaniu z raportem opublikowanym w sierpniu 2016. Zmiany pojawiły się głównie w estymacji historycznego rynku, prognozie rynkowej, podziale na segmenty, zakresie badania największych sieci i dopasowaniu segmentów do zmieniających się trendów.

Historyczna wartość rynku w okresie 2010-2015 została dopasowana w wyniku głębszej analizy rynku, która objęła 30 największych sieci spożywczego handlu detalicznego. Prognozowana wartość rynku została zaktualizowana w związku ze zmianami prognoz inflacji oraz niedawno ogłoszonych wyników sprzedaży like-for-like największych sieci na polskim rynku, jak również dodatkowych informacji pozyskanych z wywiadów eksperckich oraz raportów zewnętrznych.

W powyższym raporcie dokonaliśmy nowego podziału segmentów. W wyniku podziału segmentu supermarketów powstały segmenty supermarketów proximity i dużych supermarketów oraz wydzieliliśmy segment miękkiej franczyzy. Podział segmentu został skonsultowany z ekspertami rynkowymi i umożliwił dokładniejszą prognozę rynku w oparciu o nowe założenia, dotyczące

w szczególności segmentu supermarketów proximity. Nowy podział spowodował inne przypisanie sieci do segmentów, co doprowadziło do nieznacznych różnic w rozkładzie udziałów rynkowych w segmentach.

Niniejszy raport zawiera analizę większej liczby sieci handlowych (z 10 do 30 sieci). Poszerzenie analizy oddolnej było niezbędne, ponieważ pozwoliło na większą dokładność oszacowania przyszłej wartości rynku i bardziej szczegółowe oszacowanie nowo przypisanych segmentów.

Zmiany zostały wprowadzone także w części trendów konsumenckich, a dokładnie w części dotyczącej ich dopasowania do potencjału rozwoju poszczególnych segmentów. Zmiany zostały wprowadzone po konsultacji z ekspertami rynkowymi, przy użyciu dodatkowych źródeł (raportów rynkowych, raportów finansowych sieci) w celu dokładniejszego zobrazowania obecnej i przyszłej dynamiki rynkowej.

### Uwagi metodologiczne

Nasza analiza dotyczy rynku handlu spożywczego. Sprzedaż produktów spożywczych to całościowa wartość produktów sprzedawanych w sklepach spożywczych, w tym żywność świeża, dobra szybko zbywalne oraz inne produkty (w tym nieżywnościowe, takie jak ubrania, obuwie, artykuły gospodarstwa domowego, elektronika, media cyfrowe i inne artykuły domowe, zabawki) sprzedawane w sklepach spożywczych. Oszacowanie rynku zawiera także sprzedaż w sklepach specjalistycznych (np. sklepach mięsnych, piekarniach, sklepach monopolowych, rybnych oraz sklepach z warzywami i owocami).

Podzieliлиśmy rynek na 6 segmentów – Hipermarkety, Supermarkety (dalej podzielone między duże i proximity), dyskonty, convenience (sieć własna i twarda franczyza), miękka franczyza oraz handel tradycyjny.

Uwzględniliśmy w modelu kluczowe historyczne parametry operacyjne około 30 największych sieci detalicznych, na podstawie ich wydajności w segmentach (w tym: E.Leclerc Hipermarkety, Auchan, B11, Kaufland, Tesco Hipermarkety, Carrefour Hipermarkety, Real, Biedronka, Lidl, Netto, Aldi, Tesco Supermarkety, E.Leclerc Supermarkety, Carrefour Market, Simply Market, Intermarche, Piotr i Paweł, Alma, Stokrotka, Mila, Polomarket, Dino, Spar, Eko, Delikatesy Centrum, Freshmarket, Żabka, Carrefour Express, Chata Polska, Top Market, Groszek, GK Specjal, Euro Sklep, Rabat Detal, Lewiatan, ABC).

## Przegląd segmentów handlu spożywczego i przydział sieci do segmentów

	Segment	Opis	Największe sieci
Nowoczesny	Hipermarkety	> Sklepy mieszane (produkty żywnościowe i nieżywnościowe) o powierzchni powyżej 2,500 m <sup>2</sup> , oferujące około 30,000-50,000 produktów, z których spożywcze stanowią co najmniej 50%. Typowe lokalizacje to przedmieścia dużych miast	
	Dyskonty	> Sklepy ogólnospożywcze o średniej powierzchni 1,000 m <sup>2</sup> , o ograniczonych SKU, przede wszystkim podstawowych produktach żywnościowych, sprzedawanych często pod markami własnymi. Ceny często 15-30% niższe od średniej rynkowej. Typowe lokalizacje to obszary mieszkalne dużych i średnich miast, okolice centrum miasta	
	Duże supermarkety	> Sklepy mieszane (produkty żywnościowe i nieżywnościowe) o powierzchni między 500-2,500 m <sup>2</sup> , oferujące około 5,000-10,000 produktów (spożywcze stanowią co najmniej 70%). Typowe lokalizacje to okolice obszarów mieszkalnych dużych i średnich miast	
	Supermarkety Proximity	> Sklepy ogólnospożywcze o powierzchni między 200-500 m <sup>2</sup> , w formie twardej franczyzy lub sklepów własnych, oferujące 4000-8000 SKU, z których 90% to produkty spożywcze. Zlokalizowane blisko obszarów mieszkalnych w dużych, średnich i małych miastach	
	Convenience (wraz z twardą franczyzą)	> Sieci własne lub w formie twardej franczyzy, samoobsługowe małe sklepy (średnio ok. 60 m <sup>2</sup> powierzchni sprzedaży) otwarte co najmniej 11 godzin w ciągu dnia, oferujące podstawowe produkty żywnościowe, alkohol, tytoń i prasę. Zawiera stacje benzynowe. Zlokalizowane w centrach i obszarach mieszkalnych dużych, średnich i małych miast	
	Miękka franczyza	> Głównie samoobsługowe małe i średniej wielkości sklepy o powierzchni między 50-300 m <sup>2</sup> . Zlokalizowane w centrach i obszarach mieszkalnych w dużych, średnich i małych miastach	
Tradycyjny	Handel tradycyjny	> Niezorganizowane, pojedyncze sklepy spożywcze. Zlokalizowane przede wszystkim w małych miastach i obszarach wiejskich	

1) Sklepy Stokrotki poniżej powierzchni sprzedażowej 500 m<sup>2</sup> zostały przypisane do supermarketów proximity

2) Sklepy DC, Freshmarket i Eko powyżej 200 m<sup>2</sup> powierzchni sprzedażowej zostały przypisane do supermarketów proximity

## O NAS

Roland Berger został założony w 1967 roku w Niemczech przez Rolanda Bergera. Jest jedyną wiodącą firmą doradztwa strategicznego o europejskim pochodzeniu. Działa w 36 krajach zatrudniając ponad 2400 pracowników. Ponad 220 partnerów Roland Berger pracuje obecnie dla ok. 1000 międzynarodowych klientów. Roland Berger jest obecny w Polsce od 1995 roku, w 2000 roku zostało otwarte biuro w Warszawie. Pracujemy dla największych polskich i międzynarodowych firm ze wszystkich sektorów.

### DALSZE LEKTURY



#### **DIGITAL INDEX – BADANIE POZIOMU CYFRYZACJI POLSKICH SPÓŁEK**

Pod patronatem Rzeczypospolitej zbadaliśmy poziom cyfryzacji polskich spółek. Badanie objęło największe spółki z różnych sektorów. Na podstawie badania ankietowego stworzyliśmy indeks cyfryzacji oraz wskazaliśmy trendy transformacji cyfrowej w różnych obszarach. Publikacja wyników badania została poprzedzona serią artykułów w Rzeczypospolitej przybliżających tematykę transformacji cyfrowej.



#### **RADICALLY DIGITAL – SHAPING THE TRANSFORMATION**

Transformacja cyfrowa – pytania które powinni sobie dzisiaj zadać liderzy nowoczesnych organizacji. Nie ma alternatywy dla transformacji cyfrowej. Firmy, które tego nie rozumieją będą stopniowo znikać z rynku. Już dzisiaj 34% problemów dotyczących trafności decyzji, decyzji na czas oraz szumu informacyjnego w spółkach jest utożsamianych z brakiem wystarczającego poziomu cyfryzacji.

### Linki i "Like"

**ZAMÓW I ŚCIAJNIJ**  
[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

**BĄDŹ NA BIEŻĄCO**  
[www.twitter.com/RolandBerger](https://www.twitter.com/RolandBerger)

**POLUB I UDOSTĘPNIJ**  
[www.facebook.com/Roland-Berger-in-Poland](https://www.facebook.com/Roland-Berger-in-Poland)

## **ROLAND BERGER Sp. z o.o.**

Plac Bankowy 1

00-139 Warszawa

Polska

+48 22 323 74 60

[www.rolandberger.com](http://www.rolandberger.com)

## **JESTEŚMY OTWARCI NA PAŃSTWA PYTANIA, KOMENTARZE ORAZ SUGESTIE**



**KONRAD GRUDA**

+48 601 364 303

[Konrad.Gruda@rolandberger.com](mailto:Konrad.Gruda@rolandberger.com)



**PIOTR MALIK**

+48 698 189 802

[Piotr.Malik@rolandberger.com](mailto:Piotr.Malik@rolandberger.com)



**MAREK JAKUBÓW**

+48 515 205 006

[Marek.Jakubow@rolandberger.com](mailto:Marek.Jakubow@rolandberger.com)



**MICHAŁ BACHMACZ**

+48 515 205 002

[Michal.Bachmacz@rolandberger.com](mailto:Michal.Bachmacz@rolandberger.com)

Zarówno cały raport jak i każda jego część nie może być dystrybuowana, reprodukowana i ujawniana przez nikogo, a także nie może być podstawą do jakiegokolwiek użycia, bez uprzedniej pisemnej zgody Roland Berger.

Pomimo przypuszczeń, co do dokładności zawartych w raporcie danych, Roland Berger nie daje gwarancji, wyrażonej lub rozumianej, do dokładności i kompletności informacji. Informacje zawarte w niniejszym raporcie zostały przygotowane wyłącznie w celu użycia ich w niniejszym dokumencie i zostały oparte na określonych założeniach i informacji dostępnej w trakcie powstawania raportu. Przy dostarczeniu niniejszego raportu Roland Berger zastrzega sobie prawo do wprowadzenia poprawek lub zmiany raportu w każdym momencie i nie ma obowiązku dostarczenia jego użytkownikowi dostępu do jakichkolwiek dodatkowych informacji, jak również do aktualizacji i poprawy niedokładności lub zaniechań z niniejszego raportu.

Roland Berger nie został poproszony o weryfikację dokładności informacji od osób trzecich w trakcie przygotowania raportu. Roland Berger pod żadnym względem nie może odpowiadać prawnie za przyjęte w tym celu osądy.

Zarówno niniejszy raport jak i jakakolwiek informacja w nim zawarta nie stanowi oferty sprzedaży lub zachęty do zakupu jakichkolwiek instrumentów finansowych przez żadną osobę lub instytucję i Roland Berger nie jest odpowiedzialny za ewentualne straty i szkody powstałe w wyniku interpretacji niniejszego raportu. Odpowiednio, ani Roland Berger ani żaden z dyrektorów, reprezentantów, pracowników, doradców i agentów nie może ponosić konsekwencji prawnych za żadne pośrednie lub bezpośrednie straty lub szkody powstałe w wyniku użycia informacji powstałych w wyniku pomyłki lub niedokładności w niniejszym raporcie jak i w każdej innej formie pisemnej lub ustnej powstałej w wyniku korzystania z niniejszego raportu.

W niniejszej informacji, termin Roland Berger oznacza partnerów, dyrektorów, pracowników, reprezentantów, konsultantów oraz agentów pracujących dla lub współpracujących z Roland Berger.